

EXPANSION

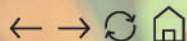
+10

millones
de usuarios.

1,900

clientes empresariales.

BITSO



EL FUTURO FINANCIERO

**DE LA COMPRA Y VENTA DE BITCOIN
A PROCESAR MÁS DE 82,000 MDD
EN PAGOS EN SU DIVISIÓN B2B.**

DANIEL VOGEL

Cofundador y CEO



**EMPRESAS
RESPONSABLES**

SOSTENIBLES Y
TRANSPARENTES.

CRUZ AZUL

6,500 MDP
PARA REVIVIR
LA PLANTA DE TULA.

DARK FACTORIES

575,000 ROBOTS
'TRABAJAN'
EN EL MUNDO.



EXPANSION.MX

\$74 MN SEPTIEMBRE 01, 2026

1342

EXPANSIÓN



EMPRESAS
RESPONSABLES

ESPECIAL

**LA EDICIÓN 2026
REFUERZA LA
EVALUACIÓN DE
LA TRANSPARENCIA
Y EXIGE MAYOR
EVIDENCIA.**

PÁG.

70



ILUSTRACIÓN: TINTA DRAGÓN

15 AÑOS CRECIENDO CON MÉXICO

F U N O[®]
15 ANIVERSARIO



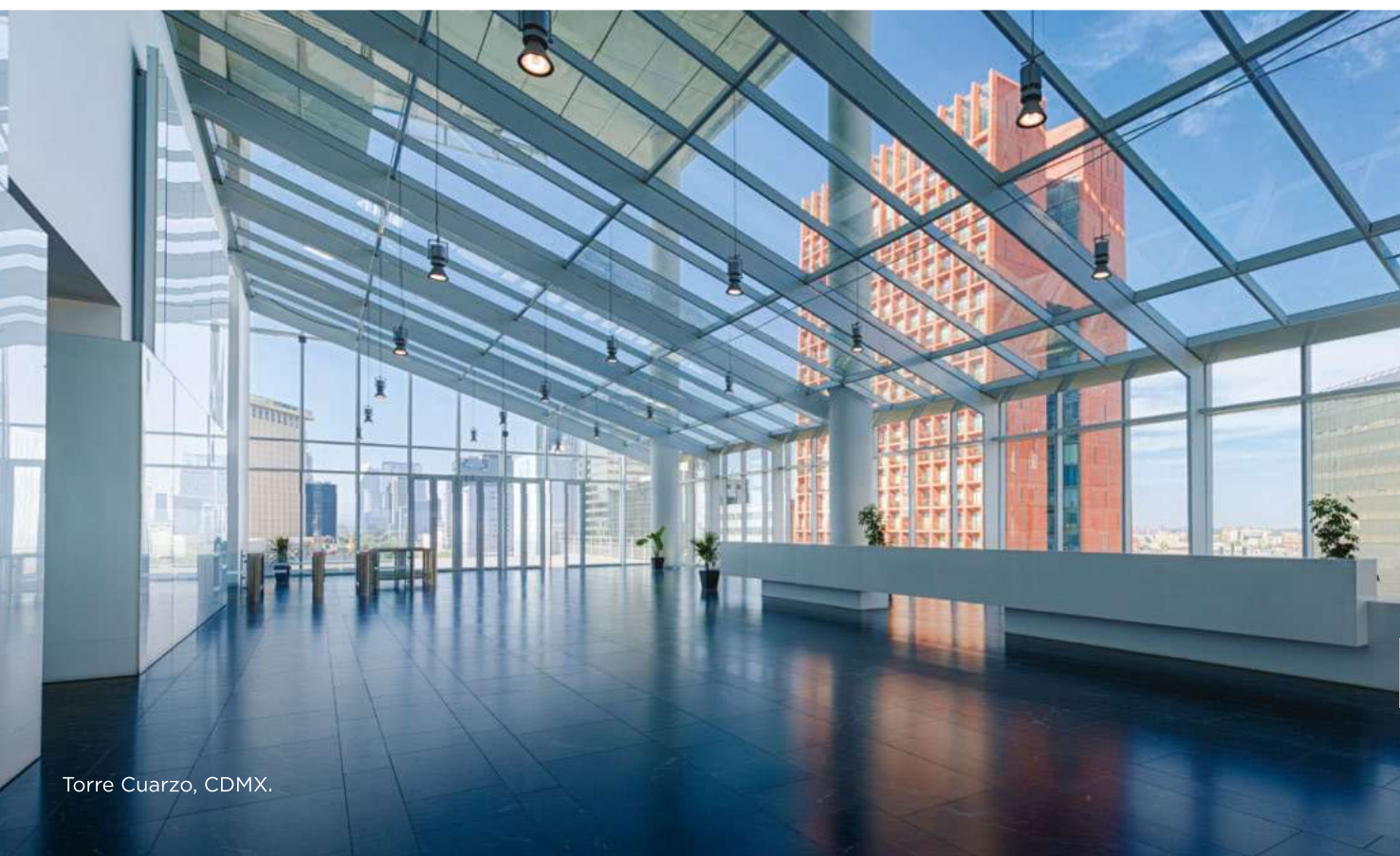
De la primera **FIBRA de México** a una de las plataformas inmobiliarias más relevantes de Latinoamérica, una historia construida con visión y creación de valor sostenible.

CRECER IMPLICA ENTENDER CÓMO CAMBIAN LAS CIUDADES, LOS MERCADOS Y LAS OPORTUNIDADES.

Por ello, **FUNO** ha construido un portafolio diversificado que participa en algunos de los sectores más dinámicos de la economía: **Industrial, Comercial, Oficinas y Usos Mixtos.**

Esta estrategia permite fortalecer la resiliencia del portafolio ante distintos ciclos económicos, al tiempo que impulsa oportunidades de desarrollo y crecimiento de largo plazo para México.

Después de 15 años, el crecimiento de **FUNO** sigue sustentándose en el mismo principio: **invertir con visión para generar valor sostenible.**



Torre Cuarzo, CDMX.



CONOCE CÓMO INVERTIR EN LA FIBRA MÁS GRANDE DE MÉXICO Y LATINOAMÉRICA.



 Renta de espacios:
800 847 2757

 @funo.mx

 @fibraunomx

 /Fibraunomx

 Fibra Uno (FUNO)

 **www.funo.mx**



REACH FOR THE CROWN



ROSA VÁSQUEZ ESPINOZA - LAUREADA DE LOS PREMIOS ROLEX 2026

PROTEGE LA BIODIVERSIDAD DE LA SELVA PERUANA GRACIAS A SU DEFENSA
DE LAS ABEJAS SIN AGUIJÓN AMAZÓNICAS POR MEDIO DE SANTUARIOS
A CARGO DE COMUNIDADES INDÍGENAS EN UN CORREDOR ECOLÓGICO CRÍTICO



EL EXPLORER



EXPANSIÓN CONTENIDO

01—SEPTIEMBRE—2026

58

EN PORTADA: DANIEL VOGEL

LA EVOLUCIÓN DE BITSO

El cofundador y CEO de la compañía mexicana habla sobre cómo ha ido un paso adelante y aprovecha la tecnología para revolucionar sus servicios.



70

DOCE EDICIONES Y CONTANDO...

EMPRESAS RESPONSABLES

El ranking registra un récord de participación y pone el foco en la transparencia.



GAME CHANGERS

08 LABORATORIA MÉXICO

ÚRSULA QUIJANO

Una aliada para la capacitación y la inclusión laboral de las mujeres.

PULSO

11 RECAUDACIÓN

AUMENTAR LOS INGRESOS

En las renunciadas se encuentra el potencial para lograrlo.

14 FINANCIAMIENTO FIRME

México se mantiene en el radar de la banca gracias a lo fuerte del sistema.

POLÍTICA

17 ELECCIONES

EL PODER HACIA 2030

Los comicios del próximo año tendrán nuevas reglas.

NEGOCIO

25 MERCADO DIVIDIDO

ASIGNACIÓN DE CUPOS

La llegada de carne de Brasil cambia las reglas del juego.

30 ENTREVISTA A FLOR DE MARÍA GONZÁLEZ

La directora de la Anafapyt habla de los retos en la industria de las pinturas.

VALOR

33 EN AUMENTO

LA 'TOKENIZACIÓN'

El valor de capitalización de las acciones refleja el dinamismo.

36 DE LA MANO

El boom de la IA impulsa también a las industrias tradicionales.

FUTURO

39 DISCOVERY COMMERCE

EL SCROLL INFINITO

La frontera entre el entretenimiento y las compras se desdibuja.

42 LENTES INTELIGENTES

Su uso incrementa sin regulación que lo impida.

IDEAS

45 CARMELA & SAL

ENTREVISTA CON GABY RUIZ

La chef cuenta la historia del restaurante recomendado en la *Guía Michelin*.

50 MÁS ALLÁ DEL TÍTULO PROFESIONAL

No se sustituye, pero otras habilidades también influyen en el reclutamiento.

52 ¿EL CONSULTOR RENEGADO?

El concepto en voz de Rodrigo Aguilar Benignos.

86

ESPECIAL

LA INDUSTRIA DEL LUJO

Va de viajes, desde la seducción automotriz japonesa hasta la búsqueda de conocer el espacio.

94

ENTRE LA CANCHA Y EL CEMENTO

EL RESURGIR DE CRUZ AZUL

La cooperativa volteo hacia sus cimientos en Tula para trazar el crecimiento, con el equipo deportivo como vitrina de exposición.

102

DARK FACTORIES

LA PRODUCCIÓN DEL FUTURO

No es una fábrica oscura, más bien, es tecnológica. México avanza... pero China lleva la delantera.

110

EMPEÑO

UNA NUEVA FORMA DE NEGOCIO

La crisis en el Nacional Monte de Piedad hace evidente los cambios en el sector prendario.



Office

OUT OF THE
BY LIFE AND STYLE AND EXPANSION

119

OFERTA DEL MES

LO QUE NO HAY QUE PERDERSE

Entre el cine, la moda y hasta Elton John... El club de lectura de *Expansión* y el recorrido de Héctor Ouilhet, de AWS, por San Francisco.



COLECCIÓN
URBANA

ULINE

PERSONALICE SU OFICINA

- Gran Variedad de Muebles de Oficina SIEMPRE EN EXISTENCIA
- Ordene antes de las 6 PM para ENVÍO EL MISMO DÍA
- Dos Centros de Distribución para Brindarle un MEJOR SERVICIO

AMPLIO CATÁLOGO

800-295-5510

uline.mx

EDITORIA DE LA REVISTA
Puri Lucena
plucena@grupoexpansion.com

EDITORIA DE EXPANSIÓN POLÍTICA
Mariel Ibarra
mibarra@grupoexpansion.com

EDITOR DE INFORMACIÓN
Alberto Verducco
mario.verducco@grupoexpansion.com

EDITORIA DE BROADCASTING
Mónica Alfaro Altamirano
malfaro@grupoexpansion.com

EDITOR DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Diego Pérez Morales
diego.morales@grupoexpansion.com

DIRECTOR GLOBAL CORPORATIVO DE VENTAS
Roberto Caballero
roberto.caballero@grupoexpansion.com

DIRECTOR COMERCIAL CORPORATIVO NACIONAL
Alejandro Leal Rojano
aleal@grupoexpansion.com

DIRECTORES DE VENTAS NACIONALES
Elizabeth De Garay
elizabeth.degaray@grupoexpansion.com
Claudio Delgado
cdelgado@grupoexpansion.com
Abraham Meza
abraham.meza@grupoexpansion.com
Óscar Rosas
orosas@grupoexpansion.com

DIRECTORA COMERCIAL RI
Carla Font
cfont@grupoexpansion.com

DIRECTOR DE ESTRATEGIA MULTIPLATAFORMA
Cristhian del Ángel
cristhian.delangel@grupoexpansion.com

HEAD DE ESTRATEGIA MULTIPLATAFORMA
José Fernando Bárcenas Gasca
fernando.barcenas@grupoexpansion.com

GERENTE DE ESTRATEGIA MULTIPLATAFORMA
Jorge Abraham Velázquez Tejeda
jorge.velazquez@grupoexpansion.com

DIRECTOR COMERCIAL REGIONAL (USA, NORTE Y SURESTE)
Pablo Campo
pablo.campo@grupoexpansion.com

DIRECTOR DE GROWTH
Andrés Tomassi
atomassi@grupoexpansion.com

HEAD DE MARKETING SERVICE
Italo Corona
italo.corona@grupoexpansion.com

MÁNAGERS DE NEGOCIO
Claudio Delgado
cdelgado@grupoexpansion.com
Talia Flores
tflores@grupoexpansion.com
Isabel Guerra
iguerra@grupoexpansion.com
Karina Guillen
karina.guillen@grupoexpansion.com
Liliana Guzmán
lguzman@grupoexpansion.com
Eduardo Lara
eduardo.lara@grupoexpansion.com
Eveline López
elopez@grupoexpansion.com
Adrián Ojeda
adrian.ojeda@grupoexpansion.com
Brenda Ramírez
brenda.ramirez@grupoexpansion.com
Fernanda Santillán
msantillan@grupoexpansion.com
Gilberto Tenorio
edwin.tenorio@grupoexpansion.com

DIRECTORA EDITORIAL DE SOFT NEWS Y EXPANSIÓN STUDIOS
Claudia Cándano
ccandano@grupoexpansion.com

BRAND MANAGER
Ana Chávez
achavez@grupoexpansion.com
LÍDER DE MARCA
Salma Rivera

HEAD DE OPERACIONES DE EXPANSIÓN STUDIOS
Janeth Correa

HEAD CREATIVO DE EXPANSIÓN STUDIOS
Ignacio Amaya

EDITORIA DE EXPANSIÓN STUDIOS
Irayda Rodríguez
irodriguez@grupoexpansion.com

GENERADORES DE CONTENIDO
Verónica Cervantes, María Fernanda Cisneros, Carlos Israel Díaz, Ricardo Ramírez

COORDINADORA DE PROJECT MANAGERS
Jacqueline Facio
PROJECT MANAGERS
Fernando Francisco Cortés, Shantal Gómez Caballero, Ana Ivette Hernández, Alejandra Jiménez, Montserrat Reyes Almazán

DISEÑADORAS
Shuellem Estrada, Pamela Jarquin

EQUIPO DE VIDEO

COORDINADORA DE VIDEO
Mariana Martínez
mariana.martinez@grupoexpansion.com

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN
Christian Javier Castillo Paralizábal

EQUIPO DE VIDEO
Daniel Escutia López, Andrea Estrada Pliego, Abel González Hernández, María Fernanda López, Anabel Martínez Ortiz, Alberto Nolasco Dávila, Ricardo Ramírez Pérez, Gustavo Rodríguez Ordaz, Jonathan Vázquez Ramírez

PRODUCCIÓN
Janeth Correa, Jacqueline Facio

LIFE AND STYLE

EDITOR GENERAL
Pedro Aguilar Ricalde
paguilar@grupoexpansion.com
COORDINADORA WEB
Alejandra Montiel

DISEÑADORA
Pamela Jarquin

REDES SOCIALES
Alan Páez

EDITOR ADJUNTO DE LA REVISTA EXPANSIÓN
Luis Alberto Zanela
alberto.zanela@grupoexpansion.com

EDITORIA DE EMPRESAS
Ivet Rodríguez
ivet.rodriguez@grupoexpansion.com

REPORTERAS
Tzuara De Luna, Mara Echeverría, Diana Gante, Ana Luisa Gutiérrez, Nancy Malacara

EDITOR DE TECNOLOGÍA
Fernando Guarneros
fguarneros@grupoexpansion.com

REPORTERAS
Jimena Fuentes, Selene Ramírez

COEDITORIA DE POLÍTICA
Ariadna Ortega
ariadna.ortega@grupoexpansion.com

REPORTEROS
Lidia Arista, Yared de la Rosa, Carina García, Éder González, Shelmá Navarrete, Dulce Soto, Carlos Vargas, Brenda Yáñez

EDITOR DE ECONOMÍA
Antonio Hernández Arano
antonio.hernandez@grupoexpansion.com

REPORTEROS DE ECONOMÍA
Dainzú Patiño, Patricia Tapia, Marco Octavio Torres

EDITORIA DE ESG E INTELIGENCIA
Rosalia Lara
rosalia.lara@grupoexpansion.com

ANALISTA DE INTELIGENCIA
Rafael Mejía

DIRECTOR DE OPERACIONES
Fernando Ceballos
fernando.ceballos@grupoexpansion.com

DISTRIBUCIÓN
Alberto Palacios
apalacios@grupoexpansion.com

GERENTE DE TRÁFICO
Ana María Galindo

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN
Édgar Mora

PRODUCCIÓN
Ulises Alarcón

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Javier Jasso

POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Diana Aguilar, Jesús González

COORDINADOR DE VIDEO
Omar Moreira
ESTRATEGIA DE VIDEO
Daniel Cuevas
PRODUCTORES AUDIOVISUALES / VIDEO
Oliver Campa, Zaira Gutiérrez, Amairany Linares, Miguel Ángel Santa Olalla

PRODUCTOR DE PÓDCAST
Leonardo Luna
COORDINADORA DE INVITADOS
Paulina Galindo
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN
María Roqueñi

SEO EDITORIAL Y TÉCNICO
Daniela Barranco, Mariana Rosas
CIENTÍFICO DE DATOS
Eduardo Castillero
REDES SOCIALES
Leslie Loretta, Ariadna Peláez, Karen Sixtos
EDITOR DE GRANDES AUDIENCIAS
Roberto Trejo
REPORTEROS
Omar Gutiérrez, Dolores Luna, Josep Rodríguez, Elizabeth Santiago

EDITOR GENERAL DE ARTE HARD NEWS
Óscar González
oscar.gonzalez@grupoexpansion.com
COEDITORES GRÁFICOS
Rodrigo Heredia, Alina Torres, Angélica Vargas

EDITOR DE FOTOGRAFÍA
Diego Alvarez Esquivel
COORDINADORA DE FOTO SR
Betina García
COORDINADORA DE FOTO WEB
Paola Hidalgo
DISEÑADORES WEB
Nayeli Araujo, Salvador Buendía, Itzel García, Celic Ruiz

CORRECTORA DE ESTILO
Sandra Berrios

COORDINADORA DE ESTUDIO DE FOTO
Alejandrina Lira

FOTÓGRAFA DE ESTUDIO DE FOTO
Anylú Hinojosa-Peña

ASISTENTE DE OPERACIONES EDITORIALES
Jorman Ávila

CONTACTO DE VENTAS
ventas@grupoexpansion.com
Tel. 55 9177-4100 / 4300

INTERNATIONAL SALES
sales@grupoexpansion.com
Tel. (786) 558-5076

SUSCRIPCIONES Y SERVICIO AL CLIENTE
(55) 9177 4342
servicioalcliente@grupoexpansion.com
5514103361



PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN
EDGAR FARAH

VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INSTITUCIONALES
LEONARDO VALLE

CEO DE GRUPO EXPANSIÓN, OOH, PUBLISHING Y MOBILITY
JORGE DIBILDIX

PRESIDENTE DEL COMITÉ EDITORIAL
JOSÉ ALBERTO BALBUENA

PUBLISHING // MOBILITY // OUT OF HOME

EXPANSIÓN® es una publicación mensual de Expansión, S. A. de C. V. Revista N° 1342, septiembre 01, 2026. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo N° 04-1972-000000000287102, Certificado de Licitud de Título N° 884, Certificado de Licitud de Contenido N° 520. EXPANSIÓN® es una publicación editada y publicada por Expansión, S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11950, Ciudad de México. Editora responsable: Purificación Lucena Pineda. Esta publicación fue impresa por Reproducciones Fotomecánicas, S. A. de C. V., con domicilio en Duraznos 1, colonia Las Peritas, alcaldía Xochimilco, C.P. 16010, Ciudad de México. Distribuida por Expansión S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11950, Ciudad de México, y Alfesa Comercialización y Logística S. A. de C. V., con domicilio en Corona 23, Interior 1, colonia Cervecería Modelo, Naucalpan, Estado de México, C.P. 53330. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, fotografías, ilustraciones, colorimetría y textos publicados en este ejemplar sin la previa autorización de Expansión, S. A. de C. V. Las opiniones y los puntos de vista de las colaboraciones publicadas en esta revista no necesariamente reflejan la opinión de EXPANSIÓN® y quedan bajo la responsabilidad de los autores. Todos los derechos reservados © 2026, Expansión, S. A. de C. V. Consulta el aviso de privacidad de datos en la siguiente dirección <https://expansion.mx/aviso-legal-y-de-privacidad>. **Registro Postal: PP09-0198**

G800™

G700™

G600™

G500™

G400™

G300™



VUELE HACIA EL FUTURO

Conozca los jets ejecutivos más avanzados del mundo.



Solicite su
consulta privada


Gulfstream™

MIRAR AL FUTURO

Hubo un tiempo en el que pensar en abrir una cuenta bancaria sin acudir a una sucursal era inconcebible. Más aún, considerar que en nuestro celular estaría todo el acceso a nuestras finanzas. Pero la tecnología avanzó y lo impensable se hizo realidad.

Y los cambios siguen llegando. Si bien el concepto no cambia (una organización se hace cargo de la custodia y del movimiento del dinero), sí que lo ha hecho la forma de manejarlo. Y la mexicana Bitso quiere ser parte activa de esa historia.

En 2014, cuando tres emprendedores, Ben Peters, Pablo González y Daniel Vogel, fundaron la compañía, la realidad era muy distinta. Se empezaba a hablar de criptomonedas y su número no llegaba al centenar. Las *stablecoins* apenas hacían su aparición. Hoy en día, existen más de 17,000 criptodivisas, si bien el bitcoin sigue dominando.

El año pasado, los pagos con monedas estables supusieron, por primera vez, casi el 1% del mercado C2C de pagos transfronterizos, mientras que el volumen total de pagos entre fronteras con esta divisa digital aumentó 64%, hasta llegar a 135,000 millones de dólares, según cifras de FXC Intelligence.

Y esta evolución se ve también en Bitso, que ya no es solo una plataforma de compra y venta de cripto, sino que desde su *app* es posible invertir en instrumentos más tradicionales. Y, sobre todo, ha entrado al segmento B2B de pagos transfronterizos, un mercado valorado en alrededor de 6,000 millones de dólares.

Un dato habla bien del posicionamiento que tiene la empresa: el 10% de las remesas entre Estados Unidos y México se manejan a través de la empresa que lidera Vogel.

Por eso, queríamos adentrarnos en la evolución de la compañía mexicana, pionera en la región, para analizar, a través de

ella, el futuro de la infraestructura financiera, en el que la regulación juega un papel fundamental. Su evolución nos habla de los pasos dados y de los frentes que aún quedan abiertos. Y es una prueba también de que la innovación tecnológica en materia financiera puede ser hecha en México.

Y, si hablamos de mirar al futuro, es indispensable voltear hacia una de las principales tendencias en las estrategias de negocios, la adopción de principios ESG. Pero, déjennos antes echar un vistazo al pasado. Como Bitso, el ranking Empresas Responsables nació en 2014, como un ejercicio que medía los esfuerzos en materia ambiental, social y económica de las empresas del país. Ese año, participaron 75. Doce años después, 180 compañías se postularon para formar parte de un listado al que lograron entrar 173 empresas.

Las organizaciones han visto nacer y crecer áreas de responsabilidad social o ESG, se han puesto metas y arrojan resultados. Y, mientras este crecimiento sucede, hay voces que advierten de que el gran reto es dotar de presupuesto a estos departamentos.

Con todo, los pasos para cambiar el sistema se están dando. La clave es no perderlos de vista para medir sus resultados. 



EL PRIMERO DE UNA NUEVA ERA.

NUEVO BMW iX3.



El Placer de Conducir

Consulte disponibilidad en distribuidores autorizados BMW. La marca BMW® y sus logotipos son marcas registradas de BMW AG y se encuentran licenciadas a favor de BMW de México, S.A. de C.V. Imágenes de carácter ilustrativo.



EL VALOR QUE CREA CONECTAR

Laboratoria se ha convertido en un actor clave para capacitar a mujeres en un mundo en el que la tecnología cambia día a día.

POR: Puri Lucena

FOTO: CORTESÍA



rsula Quijano cree en el poder de mantener y alimentar las relaciones. Llegó a la dirección de Laboratorio México en enero del año pasado, pero este paso de su carrera comenzó a gestarse más de una década atrás. En 2014, volvía a México después de estudiar una maestría y trabajar durante tres años en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para entrar a una consultora de evaluación de programas sociales. Un par de meses después, llegaba a la misma organización Gabriela Rocha, cofundadora y CEO de Laboratorio.

“Fuimos compañeras un año y ella se fue a fundar Laboratorio en México, que en Perú ya llevaba seis meses de éxito”, explica Quijano, quien continuó realizando proyectos de consultoría de impacto social y emprendimiento. Y siempre siguió de cerca cómo crecía Laboratorio, una organización social que tiene como objetivo que las mujeres desarrollen “la confianza, las habilidades digitales y las conexiones” que les permitan tener un empleo de calidad. Opera en México, Brasil, Perú, Chile, Colombia, como los puntos centrales, además de otros seis países de la región.

Rocha, de hecho, la buscó hace cinco años para ofrecerle incorporarse a la organización. Pero Quijano estaba abriendo un área B2B, de alianzas con empresas y gobiernos. “Le dije: ‘¿Qué voy a hacer yo en tecnología?’”. En 2024, Rocha volvió a tocar su puerta. Y ahí, aceptó. “En esos dos años y medio había aprendido a relacionarme con otros ecosistemas. Y, el día que Gabi me entrevistó, le dije: ‘Soy perfecta para este rol’”. Tras el proceso de selección, se convirtió en la directora para México.

El foco de la organización son mujeres desempleadas o subempleadas, muchas de ellas, con títulos universitarios o truncos, pero no solo. “Se nos enseñó que la inclusión social era estudiar, que nuestras familias hicieran todo lo posible por tener títulos, pues nos iba a abrir puertas. Y la realidad es que hoy, con tanto cambio, se están encontrando muy invisibilizadas o en situaciones precarias”, explica. “Es talento que lleva años trabajando y nunca han tenido una promoción. O que llevan años fuera del mercado laboral por decisiones de cuidados. O que trabajan de *freelance* con empleos temporales y condiciones laborales complejas”.

Por los programas de aprendizaje de Laboratorio han pasado 10,000 mujeres. Con el *bootcamp* de tecnología con el que inició, la organización registró una empleabilidad histórica del 73%. Con el nuevo programa Activa tu Carrera, ya supera el 45%. “Nuestro *bootcamp* duraba seis meses y,



MERCADO LABORAL.

Úrsula Quijano, directora para México de Laboratoria, señala que las mujeres se han visto más afectadas por la IA.

ahora, con un programa de 12 semanas, tenemos a mujeres que saben navegar los cambios del mercado laboral, de la inteligencia artificial y que se sienten más seguras de que su rol no va a ser reemplazado. Y, además, con mejores ingresos”, dice Quijano.

EL CAMBIO TECNOLÓGICO

La llegada de la IA hizo que la organización tuviera que analizar a fondo sus programas. A finales de 2022, su tasa de empleabilidad disminuyó. Ya no era suficiente con esquemas para aprender Java, UX y otros programas. En 2024, lanzó Activa tu Carrera. Las primeras seis semanas de este programa se convierten en una ruta para volver a ser empleable, con un primer módulo que trata de que las participantes reconecten con su trayectoria profesional. En el segundo, son ellas quienes analizan el mercado para entender qué nivel de riesgo quieren afrontar y a qué tipo de puestos aspiran.

De ahí, pasan a realizar simulacros de procesos de reclutamiento y a comprender la importancia de las mentorías y las redes de valor, antes de comenzar los módulos de *upskilling*, centrados en la tecnología. “Lo que hicimos es desbloquear los miedos, volver a llegar a la zona donde vuelves a creer en tu valor y, de ahí, ahora sí, meter las manos en el lodo”, señala Quijano.

Las mujeres tienen tres veces más riesgo de que sus roles sean automatizados por la IA que los hombres, explica la directiva, que cita cifras de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). “Esto pasa porque estamos en industrias menos competitivas y que están viviendo una transformación profunda por la IA. El mercado laboral, tristemente en este 2026, y desde hace tres años, está siendo de mayor reto para las mujeres”, afirma.

El siguiente gran paso que quiere dar Laboratoria es aumentar su escala. El objetivo es trabajar con gobiernos en estados donde hay demanda de talento que no se logra cubrir. Este año, además, es el primero en el que la organización realiza un programa con universitarios, hombres y mujeres, de los últimos dos semestres de carrera para acelerar su llegada al primer empleo. Lo ha hecho en Perú y, en México, ya hay conversaciones con varias universidades para poder replicarlo.

Quijano señala que, si tuviera que aconsejar a madres y padres cuyas hijas analizan qué carrera estudiar, les diría que hicieran un análisis sencillo de dónde están creciendo los trabajos. El primer paso es informarse de cómo está cambiando el mercado, para cruzarlo con lo que interesa a cada una y conectar con su propósito. Y hablar con gente, con profesionales, para entender qué quieren hacer.

En un entorno en el que los roles juniors están desapareciendo de las empresas por la IA, les animaría a empezar a trabajar, aunque sea de manera voluntaria. “Les exigiría horas de vuelo. En un rol junior, ya se pide experiencia laboral de dos años como mínimo”.

Quijano hace tiempo que ya no es aquella mujer que se cuestionaba qué iba a aportar en una organización de tecnología. Pero tampoco es la misma que entró a Laboratoria. Salió de su zona de confort, aprendió nuevas habilidades y quiere dejar su huella en una organización que también ha dejado impronta en ella.

Por ahora, quiere impulsar más Laboratoria fuera de la Ciudad de México. “Porque, realmente, Laboratoria crea las condiciones y somos ese *player* que conecta al talento con los puestos que se están creando”, asegura.

“

EL MERCADO LABORAL PRESENTA MAYORES RETOS PARA LAS MUJERES.

”

QUARRY
STUDIOS

Haz que tu
evento de fin de año
sea inolvidable

EVENTOS DE FIN DE AÑO PARA EMPRESAS | CIUDAD DE MÉXICO
Miles de experiencias en un solo lugar



COTIZA TU EVENTO
55 8040 5091

quarrystudios.com.mx/diciembre

JUNTAR LAS CANICAS

Las fuentes de ingresos públicos se agotan y en la revisión de renuncias recaudatorias se encuentra potencial para incrementarlas.

POR: Dainzú Patiño

México llega a la discusión de un nuevo paquete económico con la necesidad de incrementar los ingresos públicos, ante una menor participación de la producción y la exportación petrolera, actos de fiscalización que pierden potencial recaudatorio, gastos obligatorios y deudas crecientes.

Solo en el primer semestre, los ingresos totales quedaron 141,003 millones de pesos por debajo de lo esperado y los recursos petroleros perdieron 118,043 mdp, a raíz de la reducción del Derecho por Utilidad Compartida (DUC). La apreciación del peso frente al dólar también afectó los ingresos por exportaciones.

Los ingresos tributarios igualmente quedaron por debajo de lo previsto, 53,725

mdp, principalmente, por menos pago de ISR de las empresas, reflejo de un menor ritmo en la economía. Una tendencia que igual se observa en la recaudación derivada de actos de fiscalización.

En el mismo periodo de 2025, solo se registraron faltas de ingresos petroleros, mientras que los tributarios reportaron excedentes, pero no llegaron a compensar el total. “La realidad es que es necesario algo más estructural. Hoy, el déficit de ingresos se cubre con deuda, y mucha se ha destinado a gasto corriente, que, en el largo plazo, no necesariamente va a generar riqueza”, dice Allen Saracho Carrillo, integrante de la Comisión Fiscal del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP).

Entre las opciones para incrementar los ingresos públicos, *think tanks*, como el Centro de Investigación Económica y

Presupuestaria (CIEP), y organizaciones como Oxfam, consideran una revisión de las renuncias recaudatorias. “De lo que más hemos hablado es de que se graven las grandes fortunas. Pero no hemos volteado a ver cuánto estamos renunciando a recaudar, y si sigue o no teniendo sentido renunciar a recaudar los distintos rubros que existen”, comenta Diego Merla, coordinador de la Estrategia de Justicia Fiscal de Oxfam México.

Las renuncias recaudatorias son los impuestos que el Estado deja de cobrar para beneficiar a ciertos grupos de la población y actividades económicas, a través de instrumentos como exenciones, tasas cero, deducciones, diferimientos y estímulos fiscales.

Aunque persigue objetivos sociales, económicos o administrativos, su perma-



nencia no siempre está acompañada de valoraciones periódicas sobre su efectividad, señala Jonathan Hernández Reséndiz, investigador del CIEP y autor de la investigación 'Renuncias recaudatorias, hacia una agenda inicial de evaluación de política fiscal'.

Las cifras de Hacienda refieren que, este año, las renuncias recaudatorias ascienden a 1.67 billones de pesos, lo que representa el 4.48% del PIB. Para el siguiente, serán 1.76 billones de pesos. Su comparación con el PIB ayuda a dimensionar, pero no significa que, si se eliminan las renuncias, se vaya a recaudar ese equivalente. Solo tras una evaluación es posible decidir si se mantienen, cambian o se refocalizan, detalla José Luis Clavellina Miller, director de Investigación del CIEP.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público informa anualmente sobre los montos y la incidencia por decil de ingreso y sector económico involucrado. Pero los especialistas consultados sostienen que su evaluación debe ir más allá. Una investigación del CIEP propone una agenda inicial de análisis de 10 renuncias, de un total de 97, que en conjunto representan 775,893 mdp. Esto equivale al

DIEZ RENUNCIAS POR EVALUAR

Por su magnitud, el CIEP propone la pronta revisión de 10 apoyos fiscales, acorde con los objetivos para los que fueron creados.

CIFRAS EN PORCENTAJE DEL PIB

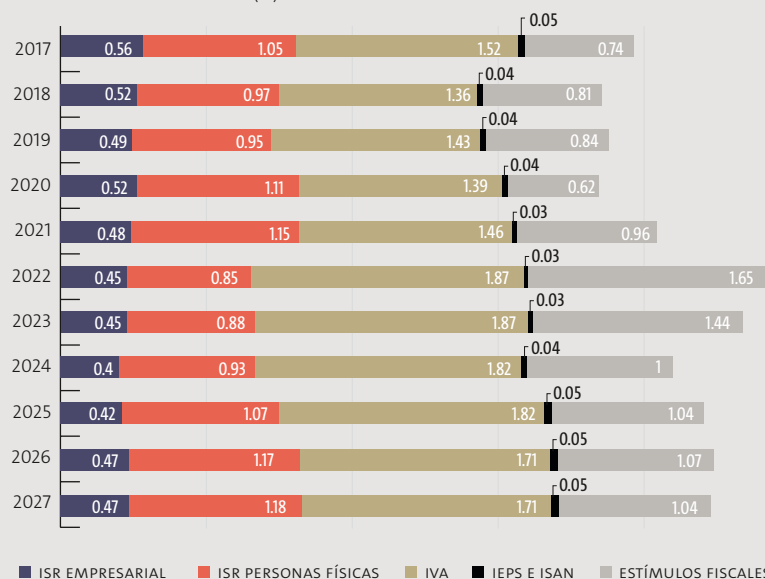


FUENTE: CIEP con información de la SHCP (2002-2026).

LAS RENUNCIAS RECAUDATORIAS EN 10 AÑOS

A lo largo de una década, las exenciones, disminuciones e incentivos fiscales se han llevado más del 3.68% del PIB cada año.

CIFRAS EN PROPORCIÓN DEL PIB (%)



FUENTE: CIEP, con información de la SHCP (2017-proyecciones 2027).

2.07% del PIB y al 46.4% del total del presupuesto de renuncias.

Entre ellas está la tasa cero del IVA a alimentos, medicinas y agua. "Sería complicado quitarlo totalmente, porque implicaría un incremento de precios para toda la población, la de mayores y la de menores ingresos. Habría que analizar si entran todas las medicinas, si todos los alimentos o, al final, decidir que no hay que tocarlo", comenta Clavellina.

También está la deducción del ISR Empresarial por compra de automóviles. La evidencia disponible muestra que casi 80 de cada 100 pesos de estas deducciones beneficiaron al 10% de las empresas más grandes.

"Lo que tendríamos que discutir es cómo hacer más accesible este tipo de incentivos, para que beneficien a quienes más les representaría un cambio. Para empresas grandes, pueden ser un dígito en un Excel enorme, pero en una pyme te puede hacer la diferencia entre tener ganancias o no en un mes", dice Merla.

El especialista apunta que muchas veces las mipymes no tienen capacidad, tiempo ni recursos para acceder a los mecanismos que per-

miten aprovechar las renuncias. "No es fácil navegar todo el entramado fiscal y las actualizaciones al código fiscal, a través de las misceláneas, cada año para lograrlo".

A FUTURO

Saracho considera que la propia magnitud de las renuncias indica que su revisión y posibles cambios deben darse con visión en el corto, mediano y largo plazo, por el impacto y la trascendencia que pueden tener en los distintos sectores. También tienen que actualizarse de manera recurrente en sintonía con el avance de la tecnología y la economía digital, como ha sucedido en los últimos años con los gravámenes y nuevas disposiciones para el comercio digital.

Para los especialistas consultados, de no iniciar con una revisión para aumentar los ingresos, la opción del gobierno para cumplir con sus compromisos se limitará a la adquisición de más deuda. "Sabemos que el monto de la deuda todavía está en niveles controlados, pero la tendencia que sigue, porcentualmente hablando, es el incremento de la deuda versus PIB", advierte Saracho.

Cuando vuelas a una velocidad
cerana a la del sonido, puedes ver
un amanecer que nunca termina



Bombardier Global 8000
El avión privado más rápido del mundo

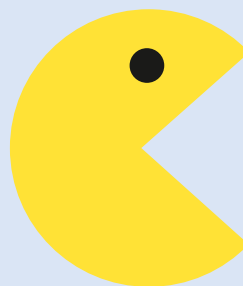


Bombardier

MÁS DINERO PARA FINANCIAR LA ECONOMÍA

Las utilidades récord y la fortaleza del sistema mantienen a México en el radar de la banca global.

POR: Patricia Tapia



Durante décadas, la inversión extranjera en México tuvo un destino casi inevitable: las fábricas. Armadoras, plantas de electrónicos y complejos industriales convirtieron la manufactura en el principal receptor del capital internacional. Pero el primer trimestre del año muestra que la historia de la inversión comienza a sumar otro protagonista. México ya no solo atrae recursos para producir bienes, también capta cada vez más capital para financiar su economía.

Los servicios financieros y de seguros recibieron 6,851 millones de dólares de inversión extranjera directa (IED) entre enero y marzo, equivalentes a casi tres de cada 10 dólares que llegaron al país en ese periodo. Si en 2018 representaba el 7.7% del total recibido por México, para el primer trimestre de 2026, su participación aumentó al 28%.

Aunque las manufacturas conservaron el primer lugar, con 9,729 mdd, la distancia entre ambos sectores es menor de lo que podría suponerse: por cada 10 dólares que recibió la industria manufacturera, los servicios financieros captaron alrededor de siete. La IED total alcanzó 23,591 mdd, un máximo histórico para un primer trimestre.

La inversión en servicios financieros no ha seguido una trayectoria lineal, pero sí parece haber entrado en una nueva escala. Si en 2018 captó 2,495 mdd, desde 2019, los flujos anuales se han mantenido entre 4,600 y más de 7,500 mdd. Más que un crecimiento constante, los datos muestran que el sistema finan-

ciero elevó el piso de la inversión extranjera que recibe.

Dentro de ese nuevo nivel hay un protagonista. Casi nueve de cada 10 dólares de la IED dirigida a los servicios financieros durante el primer trimestre tuvieron como destino la banca múltiple, lo que confirma que el atractivo del sector descansa, principalmente, en las instituciones bancarias.

La disputa por ese mercado tiene dos grandes competidores: España y Estados Unidos. El país europeo aportó poco más de la mitad de los

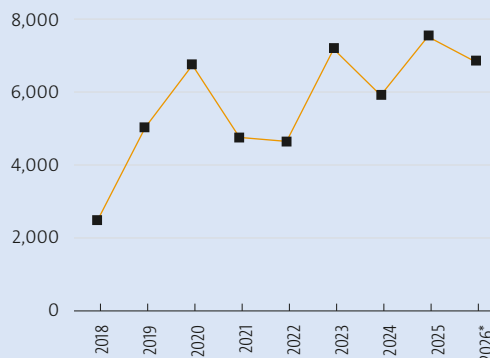
recursos, impulsada, principalmente, por BBVA y Santander, mientras que Estados Unidos representó cerca de una tercera parte mediante instituciones financieras y plataformas digitales, entre las que destaca Citi.

Ese interés responde también a los fundamentos del sistema, pues tras un año histórico en 2025, cuando la banca múltiple obtuvo utilidades por 304,400 millones de pesos, el sector mantuvo el dinamismo durante el inicio de 2026. Entre enero y marzo, las ganancias ascendieron a 80,669 mdp, 1.36% más que un año

LOS SERVICIOS FINANCIEROS SEDUCEN AL CAPITAL

Aun con años de caídas, la IED financiera se mantiene en una nueva tendencia al alza desde 2019.

IED FINANCIERA EN MDD



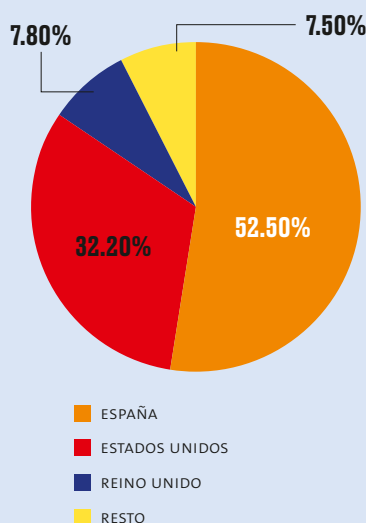
*Datos al primer trimestre.

FUENTE: Secretaría de Economía.

LA DISPUTA EN SERVICIOS FINANCIEROS

Solo dos países dominan la inversión extranjera en esta industria en México y uno de ellos concentra más de la mitad del monto.

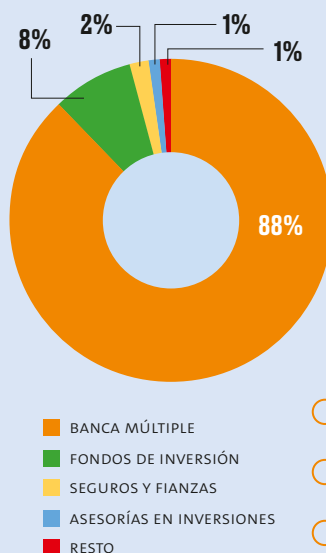
PARTICIPACIÓN POR PAÍSES



LA BANCA LIDERA

La IED privilegia la banca múltiple frente a otros servicios financieros.

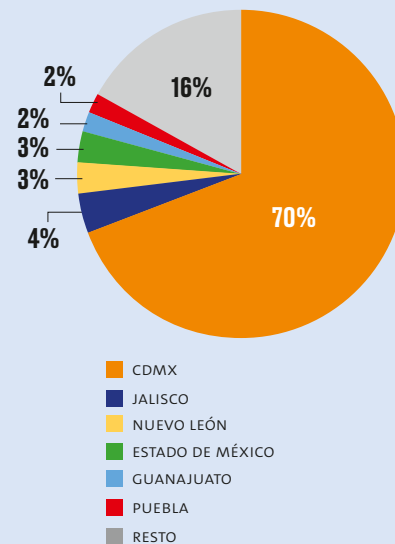
PARTICIPACIÓN EN LA IED FINANCIERA POR SECTOR



EL CORAZÓN FINANCIERO

La inversión financiera mantiene su centro en la capital del país.

PARTICIPACIÓN POR ESTADO*



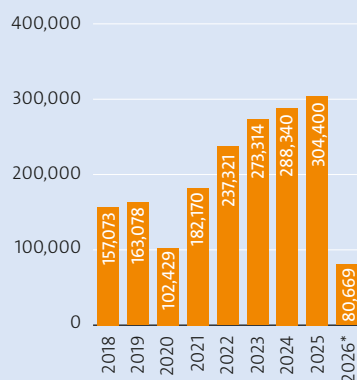
*Primer trimestre de 2026.

FUENTE: Secretaría de Economía.

EL ATRACTIVO TAMBIÉN SE MIDE EN GANANCIAS

Los resultados récord fortalecen el interés de las instituciones bancarias por seguir invirtiendo.

GANANCIAS DE LOS BANCOS EN MDP



*Datos al primer trimestre.

FUENTE: CNBV.

antes. Además, la banca cerró marzo con un índice de capitalización del 20.32%, prácticamente el doble del mínimo regulatorio internacional, lo que refleja capacidad para absorber riesgos y seguir financiando a empresas y familias.

La confianza también se refleja en los anuncios de inversión. BBVA comprometió 100,000 millones de pesos para fortalecer su operación en México entre 2025 y 2030 mediante infraestructura tecnológica, inteligencia artificial y digitalización. Santander anunció una inversión superior a 2,000 millones de dólares para ampliar su presencia y lanzar Openbank. Revolut elevó a 167 mdd su inversión acumulada en México tras iniciar operaciones bancarias en 2026.

El atractivo del mercado mexicano también alcanza al ecosistema *fintech*. Aunque la inversión de estas empresas no siempre aparece en las estadísticas oficiales dentro de los servicios financieros, su expansión confirma el mismo fenómeno. El país alberga cerca de 1,000

fintech, el segundo ecosistema más grande de América Latina.

Las calificadoras respaldan la consolidación del sistema financiero nacional. Moody's Local prevé que la banca mexicana mantenga durante 2026 altos niveles de rentabilidad, capitalización y liquidez, además de capacidad para competir frente a nuevos participantes digitales y sostener un crecimiento moderado del crédito. Fitch coincide en que el entorno económico será más desafiante, pero considera que los principales bancos cuentan con suficiente fortaleza financiera para enfrentar una desaceleración sin comprometer su estabilidad.

Cuando Ana Botín, su presidenta del Consejo, afirmó que "México es el país donde tenemos mayor potencial de crecimiento", no solo explicaba la apuesta de Santander, también resumía la visión de una industria que ve a México como un mercado rentable y como una economía con espacio para seguir bancarizando, financiando y digitalizando a millones de personas y empresas.

EXPANSION SU MM IT

En alianza con:

 **Banamex**®

- **Westin Santa Fe**
- **CDMX**

10/09/26
9:00 HRS.

Más información en: expansion.mx/summit-2026

LA ELECCIÓN QUE DEFINIRÁ EL PODER RUMBO A 2030

De cara a los comicios intermedios de 2027, los partidos políticos jugarán con nuevas reglas electorales en medio de dudas de cómo se aplicarán y su impacto en el escenario democrático.

POR: Carina García y Yared de la Rosa



D

os intentos bastaron para mostrar que la presidenta Claudia Sheinbaum no contaba con el apoyo suficiente para asentar el proyecto de la Cuarta Transformación en la Constitución, antes de pasar la estafeta presidencial. Sus aliados –el PVEM y el PT– detuvieron la reforma electoral anunciada como uno de sus 100 compromisos para reducir el financiamiento a los partidos políticos y eliminar a legisladores plurinominales.

Ante el rechazo de los partidos que se sintieron afectados por la iniciativa, Sheinbaum presentó una nueva propuesta en la que intentó empatar la consulta de revocación de mandato con las elecciones intermedias de 2027, pero los petistas volvieron a frenar la intención de la presidenta de aparecer en las boletas.

Finalmente, en un periodo extraordinario del Congreso, se logró la aprobación de dos reformas que cambiarán las reglas para los aspirantes y las autoridades electorales en los próximos comicios: la posibilidad de anular una elección por injerencia extranjera y la obligación del Instituto Nacional Electoral (INE) de crear una Comisión de Verificación de Integridad en Candidaturas para detectar perfiles con “riesgo” de nexos criminales.

Ambas se dan en el contexto de las acusaciones que hace el gobierno de Estados Unidos a políticos y funcio-



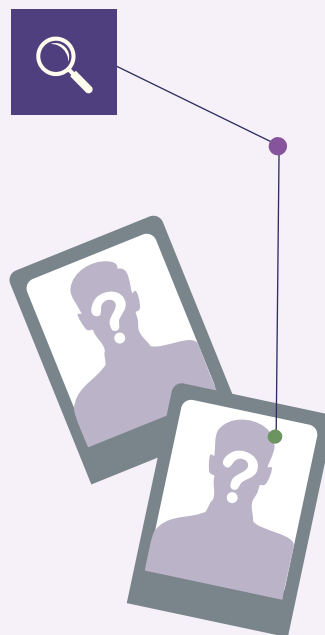
DEFINICIÓN. México se dirige hacia una de las elecciones más grandes de su historia en medio de reglas poco claras sobre la intervención extranjera.

narios cercanos al partido oficial, a través de sus oficinas y agencias, de dar protección a miembros del cártel de Sinaloa y, con ello, la presión de poner fin a esas redes de protección a grupos delictivos.

En el contexto de la elección, estos cambios han levantado críticas de que las reformas puedan ser usadas a conveniencia para favorecer a Morena, en unos comicios en los que se renovará la Cámara de Diputados, donde se busca conservar la mayoría calificada a través de sus aliados; así como 17 gubernaturas y casi 20,000 cargos locales.

SIN REGLAS CLARAS

A diferencia de otras causales de nulidad ya contempladas en la Constitución, como el rebase del tope de gastos de campaña, la compra ilegal de tiempos en radio y televisión o el financiamiento ilícito, la nueva figura por “intervención extranjera” permite mayores márgenes de interpretación para demostrar si se influyó de forma determinante en el resultado de una elección.



La interrogante que se abre es qué debe entenderse por “intervención extranjera”, si hay financiamiento proveniente del exterior, campañas digitales impulsadas desde otros países o solo con declaraciones de gobiernos extranjeros.

Paulina Creuheras, subdirectora de Riesgo Político de Integralia Consultores, recuerda que el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) es la única autoridad que puede anular una elección. Resalta que aunque en el pasado ha sido estricto ante una decisión de esta naturaleza, ahora se suma el “riesgo” de la cercanía de algunos de los magistrados con Morena, lo que podría generar una interpretación “menos estricta”.

A esto se suma que la reforma electoral permitió a los magistrados ampliar un año más su periodo y que puedan competir nuevamente por el cargo extendiendo su permanencia hasta por 17 años, lo que fue visto como un incentivo.

Creuheras considera que el cambio impulsado por Morena fue para protegerse ante la posibilidad de elecciones cerradas con menos del 5% de diferencia entre punteros, en entidades como Chihuahua o Nuevo León, donde señala que el oficialismo podría alegar injerencia si queda en segundo lugar.

“Es como una suerte de blindaje previendo el escenario de alta competencia en algunos estados como Chihuahua, tomando en cuenta el antecedente de los agentes de la CIA, que es gobernado por la oposición y está en la frontera”, dice.

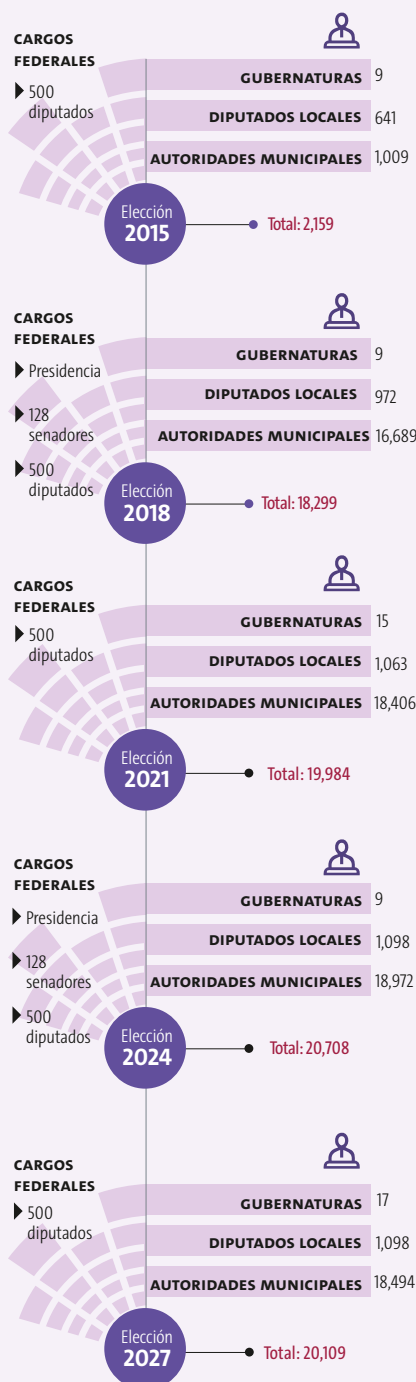
MINAR LA CONFIANZA EN EL ÁRBITRO

En el caso de la nueva Comisión de Verificación de Integridad en Candidaturas del INE, los analistas consultados ven que, ante la falta de reglas claras, se traslade al órgano electoral el costo de que algún perfil de riesgo no sea detectado y llegue a la boleta electoral.

El mecanismo para la revisión comienza con la entrega voluntaria de los listados de los aspiran-

LOS CARGOS A VOTAR

Las nuevas reglas electorales se probarán en la elección del próximo año, en la que hay más de 20,000 cargos en disputa.



FUENTE: Elaboración propia con datos del INE.

“ PARA TENER ELECCIONES CONFIABLES NECESITAMOS TENER UN ÁRBITRO FUERTE Y JUGADORES QUE RESPETEN LAS REGLAS. ”

Arturo Castillo, consejero del INE.

tes a cargos de elección popular. El INE remite los nombres a la Unidad de Inteligencia Financiera, a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, al Centro Nacional de Inteligencia y a la Fiscalía General de la República, y estas entregan los resultados al INE y este, a su vez, los manda a los partidos políticos, que decidirán si entrega candidaturas.

Aunque el INE sea solo la conexión entre los partidos y las dependencias, corre el riesgo de absorber la responsabilidad. Javier Oliva Posada, profesor-investigador de la UNAM, señala que habrá miles de aspirantes por revisar y cuando haya un candidato o candidata que se registre y gane pero tenga antecedentes criminales, se trasladará la responsabilidad al INE, lo que podría minar la credibilidad y la confiabilidad del organismo.

Esto se ha alertado al interior del INE. La consejera presidenta, Guadalupe Taddei, reconoce que hay preocupación por el tema y ha pedido a las dirigencias partidistas hacer sus postulaciones con mucho cuidado para evitar infiltración de criminales.

“Les pido a los partidos políticos que sean exageradamente cuidadosos y que cuidemos la democracia mexicana (...), que respetemos esta parte que está siendo una exigencia social: que nadie involucrado con crimen organizado o delincuencia sea parte de las candidaturas y de las estructuras partidistas y eso está en la cancha

EL AVANCE DE MORENA

En ocho años, desde que Morena llegó al poder, el mapa político de México se pintó de guinda.



► PARTIDO EN EL GOBIERNO

- MORENA
- PAN
- PRI
- PARTIDO VERDE-MORENA
- MOVIMIENTO CIUDADANO



► PARTIDO MAYORITARIO EN EL CONGRESO LOCAL

*Solo en estos estados, el Congreso local está liderado por partidos diferentes al que los gobierna.

ESTADOS CON ELECCIÓN EN 2027

Aguascalientes	Guerrero	San Luis Potosí
Baja California	Michoacán	Sinaloa
Baja California Sur	Nayarit	Sonora
Campeche	Nuevo León	Tlaxcala
Colima	Querétaro	Zacatecas
Chihuahua	Quintana Roo	

FUENTE: Elaboración propia con datos del INE.



RETO. Morena acude a las urnas en 2027 con la intención de ganar 334 de 500 curules en la Cámara de Diputados y continuar con la mayoría con la que ha reformado la Constitución.

estrictamente de los partidos”, señala en entrevista con *Expansión*.

El consejero electoral Arturo Castillo también se ha pronunciado al respecto: “Para tener elecciones confiables, necesitamos tener un árbitro fuerte y tener jugadores que respeten las reglas. Si el árbitro o las elecciones no son confiables, los candidatos electos pierden legitimidad. Eso puede afectar a todos, no solo al INE”.

LA INCERTIDUMBRE COMO RIESGO ECONÓMICO

Para Creuheras, la incertidumbre y la desconfianza en las instituciones también pueden tener consecuencias en la economía. La ‘Encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado’, publicada por el Banco de México, ubica la gobernanza como el principal factor que puede afectar el crecimiento económico.

Entre los obstáculos para hacer negocios, se encuentran problemas de inseguridad pública, falta de Estado de derecho, corrupción e impunidad y debilidad de las finanzas públicas.

Dejar que las autoridades determinen por interpretación si se anula una elección por intervención extranjera abona a la falta de certidumbre jurídica de cómo se toman las decisiones en el país.

“Si anulan una elección de una gubernatura porque la iba a ganar la oposición, tendría un impacto gravísimo en términos de Estado de derecho y de democracia; sería como una bandera roja adicional para atraer inversión en el país”, advierte Creuheras.

2030: EL RETO PARA MORENA

Frente a un escenario distinto a cuando Sheinbaum llegó a la presidencia y al de su predecesor Andrés Manuel López Obrador, Morena irá a las elecciones federales de 2027 con la intención de ganar al menos 334 de 500 curules y retener la mayoría calificada de la Cámara de Diputados, que en los dos primeros años de la actual administración sirvieron para cambiar 70 artículos constitucionales.

Una encuesta de Enkoll reportó que Sheinbaum contaba con un aceptación presidencial del 86% hasta mayo pasado, pero solo el 39% de los encuestados votaría por Morena.

Lo que significa que sin votos de sus aliados, el partido no podría alcanzar la meta de conservar la mayoría



TU DINERO CRECE

13%

Y LO TIENES SIEMPRE DISPONIBLE

**ACTIVA TU
VIDA OPEN**



13% de rendimiento anual fijo, antes de impuestos. Tasa sujeta a cambios sin previo aviso. GAT Nominal 13.88% GAT Real 9.55%. Antes de impuestos. Valores calculados para un rango de inversión de \$0.01 y hasta \$30,000, pesos M.N., en cuentas sin vencimiento ni plazo definido y sin comisiones, a un plazo de 1 día. 7% de rendimiento anual fijo, antes de impuestos. Tasa sujeta a cambios sin previo aviso. GAT Nominal 7.25% GAT Real 3.17%. Antes de impuestos. Valores calculados para un rango de inversión de \$30,000.01 y hasta \$1,000,000.00, pesos M.N., en cuentas sin vencimiento ni plazo definido y sin comisiones, a un plazo de 1 día. 6.5% de rendimiento anual fijo, antes de impuestos. Tasa sujeta a cambios sin previo aviso. GAT Nominal 6.72% GAT Real 2.66%. Antes de impuestos. Valores calculados para un rango de inversión de \$1,000,000.01 pesos M.N., en adelante, en cuentas sin vencimiento ni plazo definido y sin comisiones, a un plazo de 1 día. Fecha de cálculo al 27 de julio de 2026 y vigente al 27 de enero de 2027. La GAT Real es el rendimiento que obtendrás después de descontar la inflación estimada. Sujeta a cambios sin previo aviso, el cálculo específico por operación se entrega al momento de contratación. Para fines informativos y de comparación. Consulta requisitos de contratación en www.openbank.mx. Garantizado por el IPAB hasta por 400 mil UDi's. Para más información consulta www.ipab.org.mx.



RETENCIÓN. Los analistas observan que la presidenta Sheinbaum busca mantener el control del Congreso de cara a los comicios de 2030.

ANULAR UNA ELECCIÓN DE UNA GUBERNATURA PORQUE LA IBA A GANAR LA OPOSICIÓN TENDRÍA UN IMPACTO GRAVÍSIMO EN TÉRMINOS DE ESTADO DE DERECHO Y DE DEMOCRACIA.

Paulina Creuheras,
subdirectora de Riesgo Político
de Integralia Consultores.

calificada que le ha permitido reformar la Constitución sin la oposición. De hecho, para alcanzarla, necesitaría repetir la sobrerrepresentación que tiene actualmente: de obtener el 54.8% de los votos ganados entre los tres partidos en las elecciones de 2024, cuenta con el 72.8% de la Cámara (364 curules), gracias a un criterio avalado por las autoridades electorales que le permitió a cada partido de la coalición tener 8% más curules del porcentaje obtenido en las urnas.

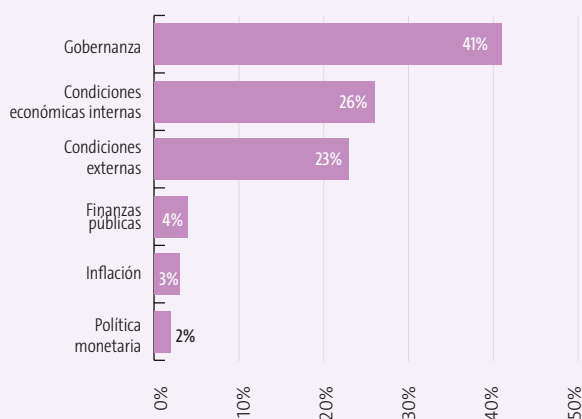
“Para que Morena otra vez arrase con las curules necesita mantener o superar sus triunfos de mayoría. La clave para retener la sobrerrepresentación va a estar en el nivel de triunfos que tenga en los distritos electorales (...), ahí se va a dar realmente la batalla”, indica Said Hernández Quintana, politólogo y catedrático de la UNAM.

Para analistas políticos, la presidenta se enfoca en retener el control del Congreso en los comicios del próximo año no porque tenga en puerta otras reformas relevantes, sino para afianzar el camino a 2030. “El reflejo de cómo quede la Cámara de Diputados es el gran reto, porque eso configurará la base político-electoral para la gran elección de 2030”, asegura Carlos Pérez Cuevas, docente y analista de la Universidad La Salle.

El consultor Fernando Dworak señala que Morena ya cerró su “gran ciclo legislativo” de reformas, por lo que conservar la mayoría sería posicionarse rumbo a la sucesión presidencial en 2030. “[La elección] va a ser sobre cómo va a acomodar los intereses para suceder a Sheinbaum, qué tanta fuerza va a tener ella de cara a otro liderazgo de su partido”, plantea.

FACTORES QUE PUEDEN FRENAR EL CRECIMIENTO

Los especialistas consideran la gobernanza como uno de los principales obstáculos para crecer.



FUENTE: ‘Encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado’, Banxico, junio de 2026.

FORD
BRONCO®

F300



ÚNETE A LA COMUNIDAD SUSCRÍBETE AHORA

EXPANSION

Quién

ELLE

**Sports
Illustrated**
MÉXICO

THINK LIKE A MAN
LIFE AND STYLE

MEXBEST



Escanea para
ingresar al sitio



tienda.grupoexpansion.com

Suscríbete en tienda.grupoexpansion.com, llámanos al (55) 9177 4342 o escríbenos por WhatsApp:
(55) 1410 3361 y ¿tienes dudas? Escríbenos a servicioalclientes@grupoexpansion.com.
Términos y condiciones: <https://tienda.grupoexpansion.com/pages/términos-de-promocion>.

LA PARADOJA DE LA CARNE

El consumo crece, pero la producción nacional avanza a menor ritmo y abre un nuevo frente para el sector.

POR: Ivet Rodríguez y Mara Echeverría

México come más carne, pero los productores nacionales se encuentran atrapados bajo una tormenta perfecta. Si bien la demanda interna crece, el sector enfrenta una sobreoferta forzada por el cierre de la frontera con Estados Unidos debido al gusano barrenador y otras medidas sanitarias, mientras compiten contra una avalancha de carne brasileña.

Esta tensión obligó al gobierno mexicano a cambiar las reglas del juego, pasando de una política de fronteras abiertas derivada del Paquete Contra la Inflación y la Carestía (PACIC), creado en 2022, a un sistema de cupos que hoy tiene dividida a la industria.

El desbalance se hizo más evidente el año pasado. El consumo de carne en el país llegó a 11.29 millones de toneladas, 4% más que las 10.86 millones de toneladas de 2024, de acuerdo con el Compendio Estadístico 2026 del Consejo Mexicano de la Carne (Comecarne). La producción nacional, en cambio, avanzó 2.4%, de 8.27 millones de toneladas a 8.48. Esto significa que el mercado incorporó alrededor de 430,000 toneladas adicionales de consumo, mientras que la oferta nacional apenas sumó poco más de 200,000, dejando una brecha que tuvo que ser atendida con producto importado.

“Existe un déficit y la producción nacional no va a solventar de manera mágica la necesidad de consumo”, explica Macarena Hernández, directora general del Comecarne. “Se tienen que abrir posibilidades para garantizar que los mexicanos tengan los productos que necesitan y a precios adecuados”.

El déficit se cubrió con carne del exterior y, según datos del consejo, el gran ganador fue Brasil. A diferencia de Estados Unidos y Canadá, que dominan el mercado mexicano con el 74.5 y el 9% de participación, respectivamente, gracias al T-MEC, Brasil no tiene un tratado de libre comercio con México y ya ostenta el 14% de participación.

Esto porque los importadores nacionales aprovecharon el PACIC para internar carne brasileña sin pagar aranceles, lo que dio como resultado que, entre 2022 y 2025, las ventas hacia México crecieron 84.1% en valor, hasta los 1,667 millones de dólares, y el 56.6% en volumen, con 456,734 toneladas.

La medida no estaba pensada para beneficiar particularmente a Brasil, ya que cualquier país sin un acuerdo comercial puede aprovecharla, pero eso se tradujo en que se consolidó como el tercer proveedor del país. “Esto ocurre porque es un actor muy importante en la producción mundial de

NO HACE FALTA CARNE DE RES EN MÉXICO. TENEMOS UNA SOBREPRODUCCIÓN DERIVADA DE LA FALTA DE EXPORTACIÓN Y LA ENTRADA DE PRODUCTO DE BRASIL SOLO GENERÓ UNA DISTORSIÓN EN EL MERCADO.

Rogelio Pérez Sánchez,
director de Planificación Estratégica del CNOG.

proteínas animales y ofrece precios competitivos”, explica Hernández.

EL FACTOR GUSANO

La preocupación apareció cuando ese mayor flujo de carne brasileña coincidió con otro problema para los ganaderos mexicanos. La frontera de Estados Unidos se cerró temporalmente al ganado mexicano por el gusano barrenador, lo que frenó las exportaciones de animales vivos y dejó más producto disponible dentro del país.

El cierre ocurrió por primera vez en noviembre de 2024 y la frontera reabrió parcialmente en febrero de 2025. En julio de ese mismo año, volvió a cerrarse y, posteriormente, se anunció una reapertura gradual a partir del pasado agosto.

La Confederación Nacional de Organizaciones Ganaderas (CNOG) calcula que estos bloqueos dejaron atrapadas en el mercado interno cerca de 35,000 toneladas mensuales de carne de res. “Hoy, no hace falta carne de res en México”, afirma Rogelio Pérez Sánchez, director de Planificación Estratégica de la CNOG. “Tenemos una sobreproducción derivada de la falta de exportación de ganado y la entrada de productos de Brasil solo generó una distorsión del mercado”.

Los productores se preguntan entonces qué sentido tiene importar más carne cuando hay inventarios nacionales que no encuentran salida. Su argumento es que, antes de buscar producto en Brasil, habría que voltear a ver al productor mexicano.

Bajo la presión de los productores, el gobierno federal modificó la política antiinflacionaria. “Hoy, tenemos el PACIC con el pollo libre de arancel, pero el gobierno decidió sacar al cerdo y a la res”, detalla Hernández. “El gobierno está consciente de que el défi-



Checo un banco que me
trae al presente.



Descubre Banamex.

14%

**DE PARTICIPACIÓN
TIENE BRASIL EN LAS
IMPORTACIONES DE
CÁRNICOS, POR ENCIMA
DE CANADÁ, CON EL 9%.**

cit existe, así que dijo: ‘Voy a poner un límite’. Y decidió publicar cupos de importación con un volumen determinado”.

El mecanismo permite importar anualmente y sin pagar aranceles únicamente 51,000 toneladas de carne de res, lo que equivale al 2.2% del consumo total en el país, que, en 2025, fue de 2.3 millones de toneladas; así como 75,000 toneladas de carne de cerdo, equivalentes al 2.1% del consumo total nacional, que fue de 3.5 millones de toneladas el mismo año.

Macarena Hernández explica que existen ahora tres formas para otorgar los cupos: la asignación directa, en la que el gobierno determina a quién le corresponde el volumen; la segunda, ‘primero en tiempo, primero en derecho’, que es cuando el gobierno publica el cupo, los importadores se forman y quien llega primero toma su parte hasta que el volumen se agota; y la tercera es la licitación, que establece un valor base por kilo y los interesados compiten ofreciendo dinero, es decir, quien paga más, se queda con el cupo.

Los afiliados del Comecarne sostienen que el cambio resulta relevante porque el gobierno decidió utilizar, por primera vez en el sector cárnico, un mecanismo de licitación. “Es la modalidad más compleja”, enfatiza Hernández. “Si un importador quiere determinado número de kilos, tiene que pagar por ellos en esta subasta. Es decir, ya no es realmente un arancel cero”.

En términos sencillos, el importador no solo tiene que conseguir el producto, también debe entrar al proceso de asignación, cubrir una fianza bancaria relacionada con

el volumen que solicita y esperar a saber si finalmente obtiene el cupo.

BUSCAR EL BALANCE

Para una empresa grande, los cupos pueden ser solo una complicación administrativa. Para una pequeña y mediana, pueden convertirse en una barrera. “Una pyme puede decir: ‘Si yo importo dos cargas mensuales, ¿cómo me voy a meter en esto? No tengo la capacidad financiera’”, plantea Hernández.

Por eso, el consejo pide encontrar un punto medio. No se trata de regresar al arancel cero ni de cerrar las importaciones. Se trata de construir reglas que permitan que la carne llegue cuando haga falta, pero sin desplazar innecesariamente a los productores nacionales. “Lo que más pide la industria es certidumbre”, afirma Hernández.

Esa certeza también tiene que ver con saber cuándo se abrirán los cupos, cuánto producto estará disponible y quién podrá acceder a él. Para el Comecarne, una alternativa podría ser recuperar el mecanismo de ‘primero en tiempo, primero en derecho’, pero con límites que eviten que una sola empresa concentre todo el volumen.

La idea sería asignar el cupo considerando el tamaño de la empresa, su capacidad productiva y otros factores. Así, una empresa que importa grandes cantidades no competiría exactamente bajo las mismas condiciones que una pequeña, que necesita apenas unas cuantas cargas al mes.

De la otra cara de la moneda, también hay quienes defienden la medida. Juan Carlos Anaya, director general del Grupo Consultor de Mercados Agrícolas (GCMA), sostiene que los cupos están cumpliendo su misión. “Ayudan a cuidar la cadena productiva. Son una forma de permitir las importaciones que requiere el mercado sin desplazar completamente la producción nacional”.

Los datos iniciales le dan la razón: al cierre de junio de 2026, las compras desde Brasil cayeron 18% en bovino y 12.6% en cerdo, sin que esto se haya traducido en una explosión de precios para las familias. “Al mayoreo, la carne de res incluso ha mostrado una disminución”, precisa Anaya.

Para el Comecarne, el punto de equilibrio está en que ganen los tres eslabones de la cadena: el productor primario, que necesita un mercado para colocar su producto; la industria, que requiere materia prima suficiente y competitiva; y el consumidor, que necesita disponibilidad a precios razonables.

“La labor del gobierno es integrar todas las visiones y responder a la realidad del mercado. No podemos cerrar por completo las importaciones porque sería perjudicial para México, pero sí debemos fortalecer la producción nacional”, concluye Hernández.

Más que un piso porcelánico:

BIENESTAR QUE TRANSFORMA COMUNIDADES

El programa Piso Firme renueva viviendas y espacios educativos en las localidades cercanas a Cesantoni, con el fin de generar confort, salud y oportunidades para cientos de familias y estudiantes.

Para Cesantoni, la sostenibilidad cobra sentido cuando se traduce en beneficios para las personas. Más allá de los indicadores ambientales o financieros, significa propiciar el desarrollo de comunidades más fuertes, saludables y con mayores oportunidades de bienestar.

Con esa visión nació Piso Firme, en 2023, un programa social enfocado en renovar los hogares de los colaboradores de la empresa a través de la instalación gratuita de piso cerámico. El programa busca dignificar los espacios habitacionales y aportar beneficios que impactan su calidad de vida de manera permanente.

Cada intervención significa contar con áreas más seguras, higiénicas y funcionales para las tareas cotidianas. Por esta razón, el fabricante de origen mexicano proporciona los materiales, la mano de obra especializada y el acompañamiento necesario durante todo el proceso de remodelación.

FORTALECER EL TEJIDO SOCIAL

El impacto alcanzado por Piso Firme sentó las bases para una nueva etapa. A partir de 2025, su alcance llegó a escuelas rurales cercanas a las operaciones de Cesantoni. El objetivo es contribuir a la rehabilitación de las áreas que diariamente son ocupadas por cientos de estudiantes.

Estas acciones permiten que niñas, niños y jóvenes realicen sus actividades en entornos más adecuados para el aprendizaje. Además de la mejora en infraestructura, se produce un efecto multiplicador al afianzar el sentido de pertenencia, promover la colaboración y consolidar los lazos entre la empresa, sus colaboradores y las localidades.

SOSTENIBILIDAD QUE SE MIDE POR SU IMPACTO

El valor de Piso Firme se alinea con la estrategia Ambiental, Social y de Gobernanza (ASG) de Cesantoni. Sus resultados son monitoreados y auditados periódicamente



te por un tercero, lo que permite cuantificar, con total transparencia, el progreso obtenido y asegurar el cumplimiento de los compromisos establecidos.

Asimismo, esta integración demuestra que la sostenibilidad forma parte de su modelo de negocio y, a la par, vincula el crecimiento empresarial con beneficios tangibles para las personas y las comunidades.

Por ello, Cesantoni continuará fortaleciendo Piso Firme como una iniciativa que convierte el propósito corporativo en acciones concretas, capaces de transformar espacios, impulsar oportunidades y generar bienestar compartido.

Piso Firme en números

+3,000 m²

de piso cerámico instalados en viviendas y espacios comunitarios.

+50

colaboradores y sus familias beneficiadas mediante la mejora de sus hogares.

+600

niñas y niños favorecidos con la rehabilitación de escuelas rurales.

UN PANORAMA OPACO

El aumento de los costos, la competencia china y las trabas aduaneras frenan la industria de pinturas, que apuesta por resistir este año.

POR: Tzuara De Luna

Antes de la guerra de precios, de las discusiones sobre aranceles y de las demoras en aduanas, el reto para los fabricantes mexicanos de pinturas era crecer al ritmo de la construcción, la industria automotriz y la manufactura. Hoy, el escenario cambió. El sector enfrenta factores que amenazan con frenar una industria valuada por la Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas (Anafapyt) en 102,800 millones de pesos en 2025.

Flor de María González encabeza el organismo y observa una industria que pasó de proyectar un crecimiento del 2% para este año a conformarse con mantener su nivel de actividad. En entrevista, explica por qué el sector considera que el desafío ya no es crecer, sino resistir.

EXPANSIÓN: ¿Cómo ha sido la volatilidad de precios este año?

FLOR DE MARÍA GONZÁLEZ: A raíz del conflicto en Irán, los precios de las materias primas aumentaron alrededor del 20%. La expectativa del sector para este año era crecer 2%, y digo “era” porque, con este incremento en los insumos, los fabricantes ajustarán sus precios. Existe incertidumbre sobre cómo se negociarán estos aumentos con los proveedores, con el objetivo de que el impacto no sea tan drástico. En estas condiciones, ya no podemos hablar de crecimiento.

E: ¿Qué pasa con la competencia china?

FMG: Es válida y estamos a favor del libre mercado. Sin embargo, el problema es que ingresa producto chino bajo una fracción arancelaria con la que se paga cero pesos de arancel, y por esa vía está entrando el aerosol chino.



VALOR. Flor de María González indica que el sector aporta casi el 15% del PIB químico en el país y emplea a 17,000 personas.

Mientras que un aerosol hecho en México, que cumple con toda la regulación, el etiquetado y el contenido neto establecidos por la normatividad, se vende en 120 pesos, el producto chino puede llegar a venderse hasta en 50 pesos.

E: ¿Ya se trabaja para solucionarlo?

FMG: Hemos reportado esta situación en la Secretaría de Economía, pero no ha habido avances. El último comentario que recibimos fue: “Educa al consumidor”. Mi respuesta fue: “¿Cómo voy a convencerlo de pagar 120 pesos por un producto cuando tiene otro de 50?”.

E: ¿Cuáles son las dificultades?

FMG: No se trata de educar al consumidor. Se trata de corregir una distorsión en el mercado. Ese producto chino afecta los precios y representa

un riesgo para la salud. Por eso, le dijimos a la Secretaría de Economía que se aplique el arancel correspondiente para que el consumidor elija en condiciones de competencia justa.

E: ¿Cuáles son los otros problemas de permitir la entrada de productos sin una regulación adecuada?

FMG: No podemos garantizar la calidad, la seguridad ni la sostenibilidad de la industria, pero tampoco la protección de las personas. Basta hablar del plomo y de los riesgos que representa. Si se permite el ingreso de aerosoles que no cumplen con la regulación, el impacto no solo recae sobre el mercado, sino también sobre la salud pública.

E: ¿Cuál es el problema en aduanas?

FMG: La industria utiliza diversas sustancias químicas que tienen

aplicaciones legítimas. Sin embargo, cuando las autoridades aduaneras consideran que algún insumo puede representar un riesgo, lo retienen para realizar revisiones adicionales. Esto genera retrasos, interpretaciones restrictivas y, al final, afecta la cadena de suministro. La Anafapyt ha propuesto capacitar sobre las sustancias que se utilizan en la fabricación de pinturas. Nos reciben, escuchan e, incluso, reciben los oficios, pero hasta ahora no hemos visto resultados. Al contrario, cada vez se solicitan más reportes y permisos, los cuales todos los fabricantes cumplen puntualmente. El problema es que las aduanas, que ahora dependen de la Secretaría de Marina, necesitan mayor capacitación.

E: ¿A quién se capacitaría y en qué?

FMG: Al personal operativo y técnico de las autoridades aduaneras que participan en la revisión y despacho de mercancías relacionadas con la industria de pinturas, tintas y recubrimientos. También podría contemplarse la participación de agentes aduanales y sus equipos técnicos, ya que son actores relevantes en la correcta clasificación y documentación de las mercancías conforme a la normatividad vigente.

El objetivo no sería sustituir las facultades de la autoridad, sino proporcionar elementos técnicos sobre la naturaleza de los productos, sus materias primas, la nomenclatura química, sus usos industriales, las diferentes presentaciones comerciales y la documentación técnica correspondiente. Con ello, se busca facilitar la identificación de las mercancías y reducir errores o revisiones innecesarias durante el despacho aduanero.

La capacitación abarcaría temas como la identificación de las principales materias primas utilizadas en pinturas, tintas y recubrimientos; las diferencias entre materias primas, productos terminados y mezclas; la nomenclatura química y los nombres comerciales, así como las diferencias entre solventes, resinas, pigmentos, aditivos y otros componentes.

E: ¿Qué insumos y qué volumen están siendo afectados?

Con los cambios regulatorios en materia de precursores químicos y sustancias de uso dual, con frecuencia se generan impactos en la operación aduanera, principalmente, al determinar si una mercancía está sujeta a la legislación correspondiente y en qué cantidades aplican dichos requisitos.

191

SOCIOS TIENE LA ANAFAPYT, 82 FABRICANTES Y 109 PROVEEDORES QUE REPRESENTAN EL 80% DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL.

La industria utiliza una amplia variedad de materias primas importadas. Entre ellas destacan solventes como acetona, tolueno, xileno, metil etil cetona (MEK), acetatos, alcoholes y otros solventes especializados. También emplea resinas y polímeros, entre ellos, resinas acrílicas, alquídicas, epóxicas, poliuretanos y poliésteres. En cuanto a pigmentos y cargas, utiliza dióxido de titanio, pigmentos orgánicos e inorgánicos, carbonato de calcio y otros minerales y cargas funcionales, además de una amplia gama de aditivos y especialidades químicas.

La afectación depende del tipo de producto, su clasificación arancelaria, las disposiciones específicas aplicables conforme a la legislación correspondiente, el país de origen y la interpretación que realicen las autoridades en las distintas aduanas. En cuanto al volumen afectado, aún no se cuenta con una cifra definitiva, ya que se está consolidando la información de las empresas afiliadas y contrastándola con las estadísticas oficiales de comercio exterior para obtener un dato preciso tanto en toneladas como en valor económico.

E: ¿Cómo afecta a los fabricantes?

FMG: La principal afectación para los productores se refleja en el aumento de los tiempos y los costos asociados al almacenamiento en aduanas. Aunque no es posible proporcionar una cifra exacta debido a

la confidencialidad de las operaciones comerciales de cada empresa, con base en información recopilada entre los asociados durante 2025, se estima que los costos operativos derivados de las estancias en aduanas aumentan entre el 20 y el 30%, lo que representa un monto superior a 170,000 pesos.

En términos de operación, estas revisiones generan demoras en el despacho aduanero, prolongan la permanencia de las mercancías en puertos o recintos fiscales y retrasan la entrega de materias primas a las plantas de producción. Esto incrementa el riesgo de interrupciones en las líneas de producción y obliga a las empresas a destinar más tiempo a la interpretación y cumplimiento de la regulación aplicable.

El impacto también se traduce en mayores costos por concepto de almacenaje, demoras y manobras, transporte adicional, costos financieros asociados al capital inmovilizado, penalizaciones por incumplimiento en las entregas y la necesidad de mantener inventarios de seguridad más elevados para reducir el riesgo de desabasto.

En una industria de procesos continuos, donde la disponibilidad oportuna de las materias primas es fundamental, el retraso en la llegada de un insumo crítico puede alterar la programación de la producción y generar costos que incluso superan el valor de la propia revisión aduanera.

E: ¿De dónde provienen los principales insumos?

FMG: La composición de los proveedores internacionales varía de acuerdo con el tipo de materia prima. Estados Unidos mantiene un papel particularmente relevante debido a la integración de las cadenas productivas bajo el T-MEC. No obstante, China, Europa y otros países de Asia también tienen una participación importante en el suministro de diversas materias primas, pigmentos, aditivos y especialidades químicas.

Entre los principales proveedores internacionales de materias primas para la industria se encuentran Estados Unidos, China, Alemania, Países Bajos, Corea del Sur, Japón, Brasil, además de otros países europeos y asiáticos.

20



PREMIOS

DiGiTeLLe

PRESENTADOS POR ELLE

26

CONOCE A LOS CREADORES DE CONTENIDO GANADORES

EN:
ELLE.MX



MILLONES LOS SIGUEN
NOSOTROS LOS PREMIAMOS



GUESS
swatches

SAMSUNG

TEQUILA
1800

Lifeway
Desde 1985



Champion



@ELLE_MEXICO

ELLE.MX

MERCADO TOKENIZADO

En busca de poder integrar nuevas tecnologías, las bolsas han encontrado en el *blockchain* una forma de hacer más rápidas y seguras las operaciones.

POR: Rafael Mejía

VALOR

La confirmación de compra de una acción o bono es casi inmediata para el inversionista, pero la operación debe pasar por bolsas de valores, bancos y otras instituciones que verifican la transacción antes de reconocer legalmente al nuevo propietario. El sector financiero quiere acelerar el proceso, que suele tardar entre uno y dos días hábiles, y ha encontrado en la tokenización una alternativa para reducir ese tiempo, ya que es capaz de concretar la transferencia de propiedad en cuestión de segundos.

A diferencia de las criptomonedas, cuyo precio depende únicamente de la oferta y la demanda, los activos tokenizados están respaldados por instrumentos financieros tradicionales; es decir, cada acción o bono tokenizado representa el mismo activo real. Lo que cambia es la infraestructura que registra la propiedad y permite transferirla entre compradores y vendedores mediante tecnología *blockchain* o de cadena de bloques.

Hoy, ya es posible adquirir versiones digitales de acciones de empresas como Apple, Tesla, Nvidia o Amazon a través de plataformas como Kraken, Bitso, BingX o Pionex. El valor de capitalización de estos valores ya asciende a 1,870 millones de dólares, lo que representa un crecimiento del 177.9% respecto al cierre de 2025. Si la tendencia continúa y la infraestructura madura, el mercado podría alcanzar un valor de 5 billones de dólares hacia 2030, de acuerdo con RWA.xyz y Citigroup.

J.P. Morgan, Goldman Sachs, administradoras de fondos como BlackRock y el Depository Trust & Clearing Corporation (DTCC), responsables de procesar la mayor parte de las operaciones bursátiles en Estados Unidos, desarrollan plataformas para incorporar esta tecnología a acciones de empresas, además de fondos cotizados (ETF), entre ellos, Invesco QQQ

Trust, State Street SPDR S&P 500 ETF Trust e iShares 0-3 Month Treasury Bond ETF, y bonos del Tesoro estadounidense de distintos vencimientos.

El objetivo, según las administradoras de fondos, es reducir los tiempos de liquidación, simplificar procesos y liberar capital que hoy permanece inmovilizado mientras una operación concluye.

“La tokenización está transformando los mercados financieros al ofrecer programabilidad, transparencia y liquidación ininterrumpida. La claridad regulatoria y los avances tecnológicos impulsan su adopción, mientras empresas e inversionistas institucionales exploran nuevos casos de uso y eficiencias operativas”, afirma Marlee Burr, jefa senior de Producto de Blockchain de J.P. Morgan. El proceso, agrega, apenas comienza, pero las oportunidades de innovación y creación de valor son significativas.

TAMBIÉN EN MÉXICO

En México, la tokenización forma parte de la estrategia de modernización de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), sustentada en una alianza con Nasdaq para renovar sus motores de negociación y con Amazon Web Services (AWS) para migrar su infraestructura a la nube. El propósito es fortalecer la resiliencia operativa y aumentar su capacidad de procesamiento.

Roberto González, director general de Post Trade de la BMV, explica que la primera etapa del proyecto iniciará en el primer trimestre de 2027 con las plataformas de

derivados. Después, se modernizarán los servicios del mercado de deuda y, para el primer trimestre de 2028, concluirá la migración de la Institución para el Depósito de Valores (Indeval) y de la contraparte central de valores, con la que se sentarán las bases para desarrollar aplicaciones de tokenización cuando haya las condiciones regulatorias y comerciales.

El directivo señala que la nueva infraestructura permitirá explorar el uso de activos tokenizados como colaterales (activos entregados en garantía para respaldar una obligación financiera), así como su aplicación en instrumentos del mercado privado y otros productos de inversión.

“Hemos platicado mucho con el Banco de México para buscar algún esquema donde podamos hacer una prueba y desarrollar una plataforma que nos permita implementar este tipo de soluciones. Cuando platicas con Banxico y con la CNBV (Comisión Nacional Bancaria y de Valores) te dicen: ‘Mira, criptos no me gustan’. Pero la tecnología del *blockchain*, esa sí les gusta y sí les parece buena idea”, afirma González.

La estrategia también contempla que las futuras plataformas sean compatibles con estándares internacionales para facilitar la interoperabilidad con otros mercados y depósitos de valores. Sin embargo, su implementación dependerá de la coordinación con los reguladores. Antes de un lanzamiento comercial, la BMV busca desarrollar pruebas de concepto que permitan validar la tecnología, identificar los



“CUANDO PLATICAS CON BANXICO Y CON LA CNBV, TE DICEN: ‘MIRA, CRIPTOS NO ME GUSTAN’. PERO LA TECNOLOGÍA DEL BLOCKCHAIN, ESA SÍ LES GUSTA Y SÍ LES PARECE BUENA IDEA.”

Roberto González,
director general de Post Trade de la BMV.

casos de uso con mayor potencial y construir un marco regulatorio que otorgue certeza jurídica a las operaciones.

“Todo el mundo está trabajando en demostrar que la tecnología funciona. El siguiente paso es identificar dónde está el caso de negocio. El reto consiste en construir modelos que realmente tengan sentido y desarrollar soluciones con estándares globales”, añade el directivo.

Por su parte, Burr considera que, antes de adoptar la tokenización, las empresas deben evaluar si esta tecnología genera un beneficio en procesos como pagos, administración de liquidez o productos de inversión. También advierte que el cumplimiento regulatorio será un factor determinante, por lo que recomienda fortalecer los controles internos y la gestión del cambio para adaptarse a un entorno normativo en constante evolución.

El Banco de Pagos Internacionales (BIS) coincide en que la tokenización puede hacer más eficientes los mercados financieros al integrar en una misma infraestructura la emisión, la negociación y la liquidación de activos. Pero advierte que esos beneficios solo se materializarán si las plataformas operan bajo estándares comunes y cuentan con un marco jurídico que garantice la propiedad de los activos y la validez de las transacciones.

La evolución de los mercados ha estado marcada por la adopción de la tecnología. Primero, desaparecieron los certificados físicos y después, las plataformas electrónicas sustituyeron buena parte de las operaciones presenciales. En ese proceso, la tokenización representa el siguiente paso al transformar la infraestructura sobre la que opera el sistema financiero.

CON POTENCIAL

El valor de capitalización de las acciones tokenizadas se ha multiplicado 108 veces desde diciembre de 2024.

CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL DE LAS ACCIONES TOKENIZADAS EN MDD



FUENTE: RWA.xyz



Cuarenta años construyendo juntos.

Líder global en soluciones para la construcción



www.panelrey.com

#PanelReyPorSiempre

40 AÑOS

PANEL REY

LA BASE DE TODO

El boom de la IA ha impulsado las acciones de las tecnológicas, pero su desarrollo requiere de las industrias tradicionales que también logran capitalizar el ciclo.

POR: Rosalía Lara

Vuelos comerciales a la Luna e inteligencia artificial capaz de resolver en segundos tareas que antes tomaban semanas. Hace dos décadas, todo esto sonaba a ciencia ficción, pero hoy se trata de una nueva economía que mueve miles de millones de dólares. Sin embargo, detrás de cada modelo de lenguaje, cada centro de datos y cada chip de última generación, hay algo que no ha cambiado. Todo su desarrollo requiere petróleo, cobre, acero y las máquinas que los extraen, transportan y transforman.

Aunque la nueva economía sigue causando furor en los mercados, los sectores tradicionales tienen un mejor desempeño. En los últimos 12 meses hasta mediados de julio, el ETF sectorial de energía (XLE) acumula un avance del 28.7%, el de materiales (XLB) sube 11.5% y el industrial (XLI) gana 19.4%, mientras que el fondo Roundhill Magnificent Seven ETF, que agrupa las acciones de las siete tecnológicas más grandes del mercado, acumula un alza del 19.1%.

Para Daniela Blancas de Erice, subdirectora de Capitales de Casa de Bolsa Finamex, los motores detrás de este desempeño no son los mismos en cada sector. “En energía, el principal fue el aumento en los precios del petróleo, gas natural y sus derivados tras el conflicto entre Estados Unidos, Israel e Irán”, dice. Ese repunte, sin embargo, ha comenzado a ceder terreno conforme las tensiones en Medio Oriente se moderan, lo que podría mantener la volatilidad en el sector mientras persista la incertidumbre en torno al estrecho de Ormuz.

El caso de los industriales obedece a una lógica distinta, más ligada a la infraestructura que sostiene el propio auge tecnológico. Blancas de Erice explica que el interés de los inversionistas ya no se concentra únicamente en las Siete Magníficas, sino en toda la cadena de valor de la IA, lo que ha beneficiado a fabricantes de semiconductores, proveedores de in-



ILUSTRACIÓN: ALINA TORRES

fraestructura para centros de datos y compañías de almacenamiento.

Para este año, se prevé que el gasto de capital de las grandes tecnológicas, principalmente, de Apple, Microsoft, Alphabet, Amazon, Nvidia, Meta y Tesla, sea de alrededor de 700,000 millones de dólares, un récord. Ese gasto masivo, explica Alfonso Jarquín, director de Inversiones de Valmex Casa de Bolsa, ha comenzado a derramarse hacia otros sectores, como la construcción de la infraestructura, memoria, cableado, turbinas y una enorme cantidad de energía para alimentar los centros de datos.

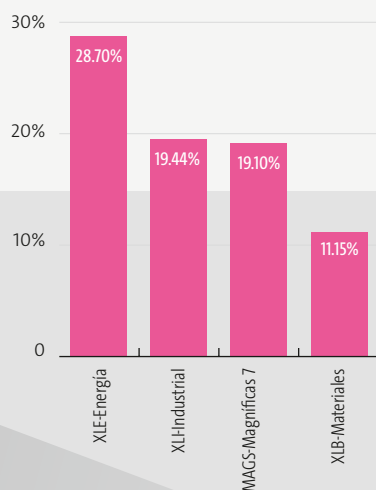
Ahí es donde entran los sectores de materiales e industriales, compañías mineras que extraen cobre, fabricantes de componentes para energía eólica y firmas de construcción vinculadas a la expansión de estos centros.

Tan solo en un material como el cobre, la IA está convirtiéndose en un nuevo motor de su demanda mundial. De acuerdo con el estudio 'Copper in the Age of AI, de S&P Global, el consumo global del metal crecerá de 28 millones de toneladas en 2025 a 42 millones en 2040. Dentro de ese aumento, la demanda vinculada directamente a centros de datos pasará de 1.1 millones a 2.5 millones de toneladas anuales, mientras que la infraestructura eléctrica necesaria para abastecerlos añadirá otro millón de toneladas al año.

LE GANAN

Algunos ETF de sectores más tradicionales han tenido un mejor desempeño frente al que sigue a las Siete Magníficas.

DESEMPEÑO DE CADA ETF EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES*



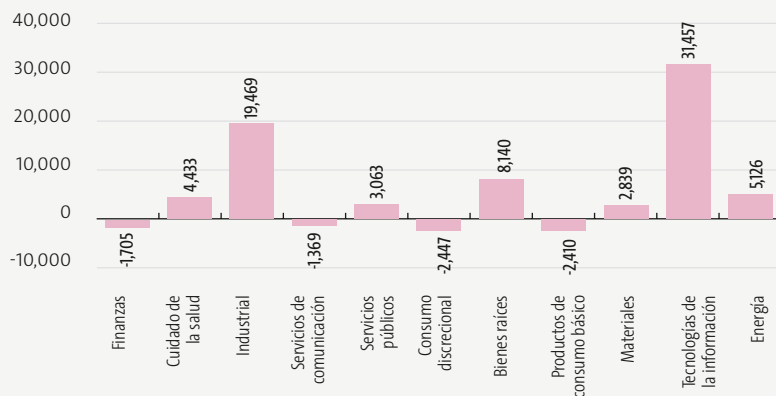
*Datos al 13 de julio de 2026.

FUENTE: investing.com

ATRACCIÓN

En el último año, no hay salidas de ETF tecnológicos, pero sectores como el industrial, bienes raíces, energía y materiales han atraído también los flujos de los inversionistas.

FLUJOS HACIA ETF SECTORIALES EN MDD



FUENTE: ETF Action.

En su perspectiva de inversión global de mediados de 2026, BlackRock señala que el mercado está entrando en una nueva etapa del ciclo de la IA. Después de un primer momento impulsado casi exclusivamente por los desarrolladores de hardware y software, comienza una fase en la que cobran protagonismo los proveedores de infraestructura física y energética, un fenómeno que amplía el universo de empresas beneficiadas y reduce la concentración del crecimiento.

CONSECUENCIAS VISIBLES

El apetito por infraestructura y materias primas ha llevado a las grandes tecnológicas a salir a los mercados de deuda para sostener el ritmo de inversión. "Ya estamos viendo a estas compañías irse a emitir bonos y tratar de financiar parte de estas inversiones a través de deuda, cosa que antes no hacían", comenta Jarquín. A su vez, esos recursos son canalizados hacia las compañías que componen su cadena de valor, como las industriales.

Sin embargo, las dudas sobre el nivel de inversiones, su retorno y el flujo de liquidez, así como la alta concentración del mercado en unas cuantas compañías, pues, según Morningstar, las 10 empresas más grandes del mercado estadouniden-

se representan alrededor del 35% de toda la capitalización bursátil, ha llevado a los inversionistas a diversificarse también en otros sectores.

De acuerdo con ETF Action, el segmento de ETF sectoriales e industriales en Estados Unidos administra 1.09 billones de dólares distribuidos en 278 fondos. Aunque durante la primera semana de julio se registraron salidas netas por 2,200 mdd, los movimientos reflejaron una rotación sectorial, pues los inversionistas redujeron exposición a ETF tecnológicos y aumentaron posiciones en fondos industriales.

Los datos muestran que los inversionistas no están saliendo de la IA, pero un número cada vez más elevado de ellos busca protegerse ampliando su exposición hacia lo que la hace posible.

Para Blancas de Erice, más que pensar en una diversificación entre sectores tradicionales como cíclicos y defensivos, hoy tiene más sentido construir portafolios alrededor de grandes tendencias de inversión. "Invertir únicamente a través de sectores amplios puede ocultar diferencias importantes entre empresas. Por ello, los ETF temáticos permiten una exposición más precisa a los segmentos que realmente están capturando el crecimiento asociado a estas tendencias".

PREMIOS MEXBEST

PRESENTADO POR



SEDE

MAZATLÁN
UN MAR DE HISTORIAS

OCTUBRE 2026

mex-best.mx / [@mexbest.mx](https://twitter.com/mexbest.mx)



TEQUILA
1800

Viajes Palacio

iViva
AGUASCALIENTES!
MÉXICO

COMPRAS EN SCROLL INFINITO

Con las *apps* de videos cortos nació el *discovery commerce*, donde los límites del entretenimiento y el consumo se desdibujan.

POR: Fernando Guarneros

Los ojos sobre la pantalla, la palma de la mano sostiene el teléfono y el pulgar desliza uno, dos, tres, cinco, ocho, 10 videos en un lapso menor a 15 minutos. De todos, siete fueron contenido interesante o de entretenimiento, el resto, publicidad de productos que, sin intención previa de compra, conecta con un deseo que el usuario ni siquiera tenía. Bastan cinco toques para confirmar el pago. La transacción se completó sin salir de TikTok ni pausar su algoritmo.

El comercio electrónico en México sigue en constante expansión. En 2025 registró un crecimiento anual del 19.2% y alcanzó un valor de 941,000 millones de pesos, de acuerdo con datos de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO). La cifra lo ubica en el octavo lugar mundial del sector, por encima de economías como Estados Unidos o Singapur.

En ese contexto, el crecimiento de las tiendas, ya sea aquellas nativas digitales o las tradicionales con una versión virtual, tienen un punto en común: el incremento de su alcance va de la mano de aplicaciones de videos, como TikTok o YouTube, que incorporaron tiendas dentro de la



plataforma. Es decir, construyeron un punto de compra y venta en un entorno que el usuario ya habitaba a diario.

Lo que cambió, explica Wagner Aoki, gerente de Programas Senior de la firma de logística 99minutos, es que las empresas se subieron a un canal donde está toda la atención y el crecimiento, y ahí mismo armaron un espacio de transacciones sin que el usuario tuviera que buscarlo.

“Las personas siguen usando algo que ya ven todos los días y, aunque no necesariamente están buscando comprar, el algoritmo, más la facilidad de dar un clic, hacen que comprar sea conveniente en cualquier momento”, comenta.

Esta inmediatez transformó las expectativas del mercado en una mayor exigencia, pues si el video existe en la red, el cliente da por hecho la disponibilidad del producto y eso impacta en el rendimiento de toda la industria.

Formatos como TikTok fortalecen el *discovery commerce*, un modelo en el que el contenido y la transacción suceden dentro de una misma interfaz. Este esquema se integra en una categoría más grande llamada *social commerce*, la cual, indica la consultora KPMG, ya abarca alrededor del 19% del *e-commerce* global y TikTok Shop es uno de sus principales exponentes, al reunir comunidad, entretenimiento y compras nativas.

A diferencia del comercio social tradicional, esta propuesta no proviene solo del *influencer* o de su contenido aspiracional. La arquitectura de las *apps* de videos cortos permite que marcas, empresas de todos los tamaños y creadores generen valor mediante sus videos, apunta Daniela Orozco, directora de Inteligencia y Estudios de Mercado de la AMVO.

“El contenido despierta un interés que el usuario no sabía que tenía y la compra ocu-

rre sin salir de la plataforma donde se entretiene”, resume sobre este modelo que nació en el Reino Unido en 2021.

Su principal valor es el unificar el *check out* nativo, la logística y la venta guiada por creadores. Llegó a México en febrero de 2025 y, desde entonces, su rendimiento ha explotado, pues el valor bruto de ventas diarias promedio creció hasta 59 veces entre su debut y enero de 2026.

En el mismo periodo, los vendedores activos con transacciones se multiplicaron por 25 y el catálogo de productos creció 15 veces. Además, en el Hot Sale 2026, TikTok Shop multiplicó por ocho su rendimiento total frente al año previo, según datos de la *app*, y las sesiones en vivo con más de 500 pedidos aumentaron más de cinco veces.

UN ECOSISTEMA EN CRECIMIENTO

Orozco apunta que la transformación hacia el *social commerce* es un paso “natural” en la evolución del comercio electrónico y para nada se trata de una moda, pues sostiene que no elimina lo tradicional ni las tiendas físicas, las complementa, al añadir un punto de descubrimiento dentro de un trayecto omnicanal.

En este escenario, ya otros actores tecnológicos también desplegaron sus propias herramientas de compra y venta en sus plataformas, aunque con diferentes enfoques respecto al de TikTok Shop.

YouTube amplió su programa de afiliados de Shopping a México de la mano de Mercado Libre, que se encarga de llevar a cabo el proceso logístico. En este caso, los creadores etiquetan productos en sus videos y dirigen al usuario a la plataforma de origen argentino para completar la compra sin interrumpir la reproducción.

Daniela Guerra, líder de Creadores y Responsabilidad para YouTube Hispanoamérica, señala que el lanzamiento



19%

del *e-commerce* global representa ya el *social commerce* impulsado por las *apps* de video.

59

veces creció el valor bruto de las ventas diarias en México entre febrero de 2025 y enero de 2026.



de este producto parte del uso de los videos para muchos procesos comparativos y decisiones de compra de los mexicanos. Renata Hermida, directora de Social Commerce de Mercado Libre, agrega que “el foco es que la compra sea una consecuencia de un flujo natural, no algo que se empuje”.

Instagram, por otra parte, cuenta con herramientas para publicitar productos dentro de su interfaz y enviar a los usuarios a otras plataformas para completar la compra, mientras que Pinterest fue de las pioneras en el descubrimiento visual a través de sus pines y catálogos que permiten compras directas, aunque la logística depende del negocio que vende.

Las redes sociales, entonces, ya no son solo vitrinas de contenido, también se convirtieron en puntos de venta directa y aunque el flujo parece sencillo en pantalla, la operación logística detrás se pone a prueba de forma impredecible, agrega Aoki.

Mientras que en el comercio convencional las temporadas dictan las proyecciones, en el *discovery commerce*, un solo video viral puede multiplicar los pedidos en un par de horas sin previo aviso. La industria, señala, pasó de planear con calendario a reaccionar en tiempo real.

La viralidad puede ser un beneficio tanto como una condena. “No crea nada, amplifica lo que ya tienes”, dice el especialista y resalta que si atrás hay una logística que responde correctamente, se convierte en el mejor canal de crecimiento para un negocio.

Sin embargo, si no hay nada que respalde, ese mismo golpe de suerte se voltea con pedidos que no salen, clientes enojados, malas reseñas y penalizaciones de la *app* que apagan el alcance deseado. “El video viral dura unas horas; el daño de quedar mal, meses”, advierte Aoki.

La nueva Toyota Hilux 2027

ES UNA INDESTRUCTIBLE QUE SE RENUEVA

Toyota presentó en México la *pickup* Hilux 2027, una reinvencción que apuesta por un diseño más robusto, mayor tecnología, conectividad y seguridad.

Luego de casi 50 años de historia global, Toyota Hilux se ganó a pulso el sobrenombre de “La indestructible”. Con esta herencia llega a México la novena generación de un modelo icónico.

La nueva Toyota Hilux 2027 sorprende con equipamiento y tecnologías mejoradas para afrontar los desafíos en cualquier terreno o recorriendo caminos complejos.

A primera vista destaca el diseño frontal, inspirado en la posición de ataque de los luchadores de sumo. Además, el tradicional emblema fue sustituido por la palabra Toyota, luciendo sobre una parrilla del mismo tono que la carrocería, y los faros LED aportan una expresión audaz, como si tuviera una mirada atenta a cada reto.

El interior también fue renovado con un estilo moderno, en sintonía con el resto de las camionetas de la marca. En la consola central destacan los botones para controlar el climatizador y la perilla para cambiar los modos de manejo.

Para las versiones 4x4, incluye los mandos para seleccionar la tracción (4x2, 4H y 4L), el bloqueo de diferencial y el control de descenso en pendiente (conocido como DAC o *Downhill Assist Control*).

También cuenta con ocho bolsas de aire, frenos ABS, control electrónico de estabilidad y asistente de arranque en pendiente. Y las versiones tope de gama añaden el paquete de asistencias avanzadas a la conducción (ADAS), con funciones como frenado autónomo de emergencia, alerta de abandono de carril y control de crucero adaptativo.

CUATRO HILUX PARA ELEGIR

La nueva generación de la Toyota Hilux 2027 arriba al mercado mexicano en cuatro versiones pensadas para atender distintas necesidades de uso, desde el trabajo diario hasta quienes priorizan un mayor nivel de tecnología y confort.

El abanico inicia con dos variantes de gasolina 4x2. La versión Base MT está enfocada en brindar robustez, flexibilidad y confiabilidad; mientras que la versión SR incorpora un conjunto de atributos con rines de aluminio de diseño exclusivo, luces LED diurnas, materiales interiores *premium* y una pantalla multifunción.

La oferta se amplía con dos versiones diésel 4x4: Diésel MT y la Diésel Light Hybrid Automática, que se posiciona como la más equipada. Esta última cuenta con una



pantalla multimedia de 12.3 pulgadas, freno de estacionamiento electrónico, cargador inalámbrico, asientos de piel con ajuste eléctrico para el conductor y el nivel más vanguardista de tecnologías de seguridad disponible en el modelo.

Este portafolio estará a la venta con seis opciones de colores y un rango de precios que va desde los 570,900 hasta los 880,900 pesos, proporcionando alternativas para clientes que buscan desde una herramienta de trabajo resistente hasta la configuración más completa y sofisticada.



“Con la nueva Toyota Hilux 2027, la expectativa es comercializar alrededor de 1,000 unidades al mes”.

ALEJANDRO CARMONA,
director de Marketing de Toyota México.

VER SIN SER VISTO

Mientras el uso de lentes inteligentes crece, no hay cifras del riesgo ni regulación que limite su utilización.

POR: Selene Ramírez

¿C

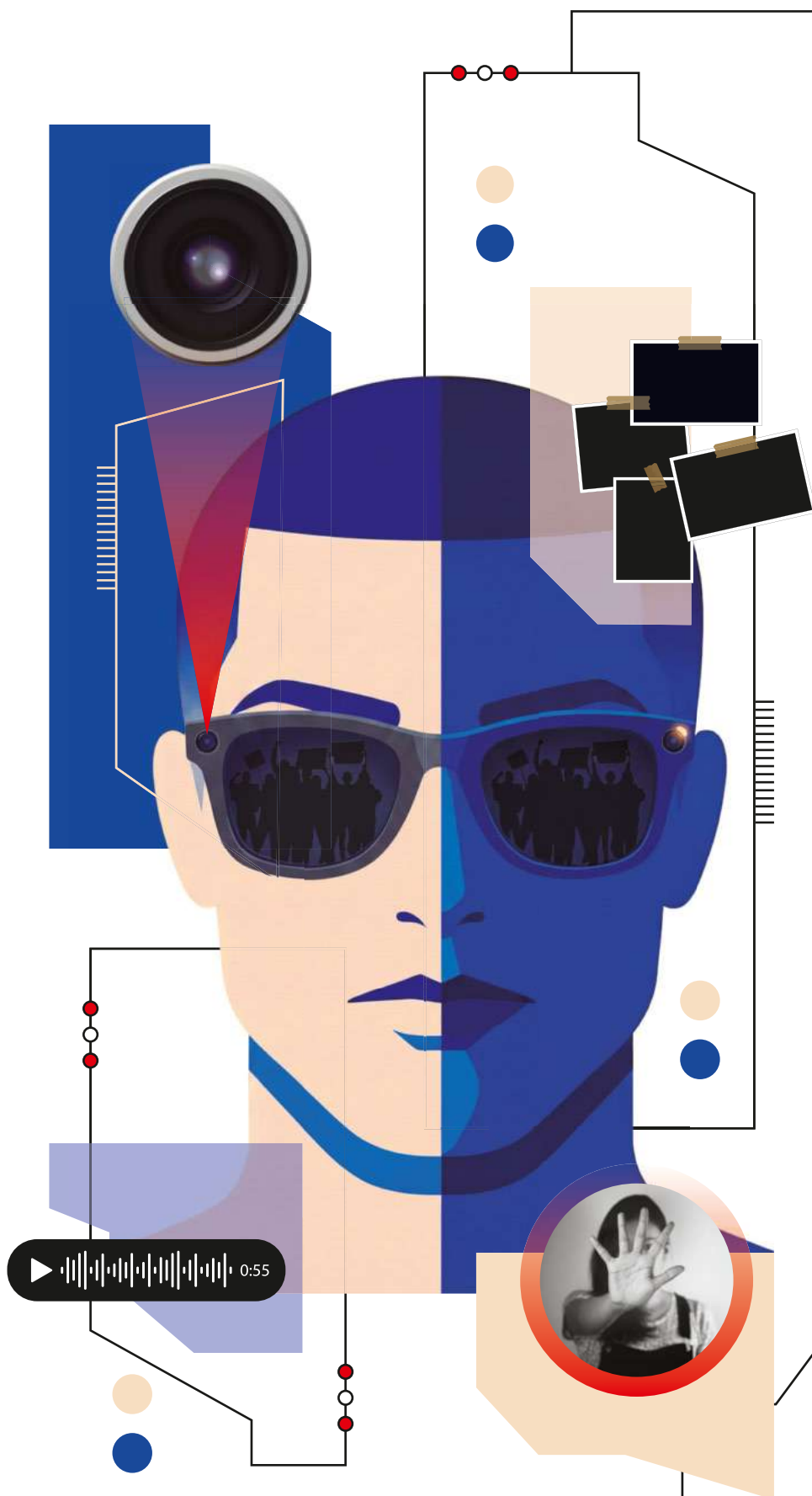
cuántas personas cruzaron la mirada contigo hoy en la calle? ¿Cuántas se acercaron a pedirte una dirección o intentaron iniciar una conversación casual? ¿Y cuántas de ellas llevaban lentes? La posibilidad de que una interacción rutinaria termine convertida en contenido digital sin tu permiso dejó de ser una sospecha para convertirse en un riesgo.

En Barcelona, un joven abordaba a turistas con una plática casual, nada fuera de lo común, hasta que la policía descubrió que llevaba unas gafas inteligentes. Grabó a más de 200 mujeres sin su consentimiento y vendía los videos como material promocional para un curso de 'técnicas de seducción'. Uno de esos clips acumuló más de 700,000 reproducciones antes de que lo detuvieran el año pasado.

Lo que hace atractivas las gafas inteligentes es, precisamente, que no exigen nada del usuario, son un accesorio común, no hay que sacar el teléfono para sostenerlas, basta con hablar al aire para tomar una foto, traducir una conversación o preguntar algo a la IA. Para David González, investigador de seguridad informática de ESET, ese es, precisamente, el problema de estos dispositivos, pues son lo bastante discretos como para pasar desapercibidos, pero incorporan suficientes elementos como para registrar y captar su entorno sin que "nadie lo note".

El especialista señala que, aunque parece que la población ya está expuesta debido a la presencia de un *smartphone* en casi cada bolsillo, la diferencia con un teléfono es que todos saben cuando alguien está grabando, o por lo menos parece evidente por la postura del usuario. "Con unos lentes, deja de ser tan obvio", dice.

"Tener una cámara a la altura de los ojos implica que es posible registrar imá-



genes sin llamar la atención, más aún, cuando se trata de un elemento tan común en nuestra vida y que no asociamos con este peligro”, agrega.

México se convirtió en el terreno de prueba de esta tecnología en América Latina. El mercado nacional de gafas inteligentes generó 20.7 millones de dólares en 2025 y se proyecta que llegue a 138.9 mdd en 2033, según estimaciones de Grand View Research. Además, de acuerdo con ESET, más de 9.5 millones de mexicanos ya usan un *smartwatch*, lo que significa una base de consumidores acostumbrados a llevar puestos sensores que perfilan como posibles compradores.

LA SUPERFICIE DE ATAQUE ES CADA VEZ MAYOR

Para Gabriel Zurdo, CEO de BTR Consulting, firma especializada en riesgo tecnológico que audita a empresas y ha documentado el avance del cibercrimen como industria organizada, el riesgo potencial es mayor debido a su conexión a internet, pues los lentes se convierten en una ventana por la cual “nos pueden espiar, robar datos o, simplemente, terminamos regalando nuestra información”.

Además, cualquier usuario está expuesto a que toda la información recopilada sea procesada por aplicaciones de terceros, como ya pasa con Meta, sin que las personas grabadas lo sepan o autoricen.

Como ejemplo de que el riesgo no es hipotético, Zurdo recuerda que, en 2020, el Centro Nacional de Seguridad Cibernética del Reino Unido (NCSC) advirtió a la población sobre el riesgo de espionaje a través de monitores de vigilancia para bebés y recomendó modificar su configuración predeterminada de fábrica.

En estos escenarios, el dispositivo funciona como una puerta de doble vía. Por

un lado, la vulnerabilidad inicial ocurre por negligencias básicas, como conservar las contraseñas de fábrica, la falta de cifrado o fallos de software sin parchear. Por el otro, una vez que los ciberdelincuentes logran el acceso, convierten la cámara en un activo malicioso.

Es verdad que este ejemplo no involucra lentes inteligentes, pero ilustran el punto de que cualquier dispositivo con cámara y conexión, sin importar su propósito original, puede convertirse en una herramienta de vigilancia si nadie se ocupa de asegurarlo.

González aclara que, en el terreno de la ciberseguridad, aún no hay registros de ataques o malware diseñado para vulnerar remotamente el sistema de estos dispositivos; por ello, las alertas sobre un posible ‘hacker’ a los lentes son preventivas. No obstante, en la calle, el uso malicioso ya es una realidad: la grabación no consentida, el acoso y la recolección malintencionada de video son prácticas documentadas.

UN VACÍO LEGAL QUE LA TECNOLOGÍA YA REBASÓ

A ello se suma el riesgo de cruzar la tecnología de los lentes con otras herramientas. Como prueba de concepto, dos estudiantes de Harvard, AnhPhu Nguyen y Caine Ardayfio, crearon I-XRAY, un sistema que combinó los lentes Ray-Ban Meta con algoritmos de reconocimiento facial e IA para identificar a desconocidos en la vía pública y obtener datos como sus nombres, direcciones y teléfonos en unos 90 segundos.

González explica que hoy no hay marcos que limiten en qué espacios pueden usarse los lentes inteligentes ni que obliguen a un consentimiento claro para grabar a terceros en lugares públicos. “La tecnología va dos pasos adelante de la regulación”, resume.

El patrón no es nuevo, ocurrió con las cámaras domésticas, con los *smartwatches* infantiles o la IA generativa. Pero cada ciclo “deja una ventana más amplia de exposición mientras los reguladores se ponen al día”, señala el investigador.

Meta es el gran participante de este mercado. Según la firma de análisis Counterpoint Research, la multinacional de Mark Zuckerberg concentra el 82% del mercado global. Este liderazgo se vio impulsado, principalmente, por la recepción de la segunda generación de los Ray-Ban Meta y la expansión de su catálogo hacia nuevas alianzas estratégicas con marcas como Oakley.

En el mercado también participan competidores como Google, Samsung, Amazon, Snap y Xiaomi. A medida que más marcas entran, cada una enfrentará el mismo dilema de diseño: cómo hacer que una cámara discreta a la altura de los ojos no se convierta en una herramienta de vigilancia no consentida.

Expansión consultó a Meta para abordar estos cuestionamientos. En respuesta, la firma remitió un pronunciamiento institucional sobre las funciones de seguridad de sus dispositivos, donde sostiene que las fotos y videos capturados se resguardan exclusivamente en el almacenamiento local hasta que el usuario decide exportarlos a su teléfono o a la nube, garantizando que el contenido permanezca privado.

Meta reveló que ha tenido que emprender acciones legales y suspender cuentas en sus plataformas que comercializan servicios clandestinos para alterar o apagar el led blanco que alerta a los transeúntes cuando los lentes están grabando. Y anunció actualizaciones para inhabilitar, automáticamente, la cámara si detecta manipulación o daño físico en el testigo luminoso, una maniobra con la que busca contener los vacíos éticos de un mercado que hoy domina.



TENER UNA CÁMARA A LA ALTURA DE LOS OJOS IMPLICA QUE ES POSIBLE REGISTRAR IMÁGENES SIN LLAMAR LA ATENCIÓN, MÁS AÚN, CUANDO SE TRATA DE UN ELEMENTO TAN COMÚN.

David González,
investigador de seguridad informática de ESET.





Una publicación exclusiva de Aeroméxico
An exclusive magazine from Aeromexico

Accènt



AEROMEXICO

@accent_revista

Síguenos en nuestra nueva cuenta
Follow us on our new account



CONCEPTO. La chef Gaby Ruiz se ha puesto a investigar y estudiar para llevar su menú a otro nivel y crear una experiencia mayor para sus comensales.

LA RECETA DE LA INNOVACIÓN

Gaby Ruiz creó una estrategia de negocio que dio vida a Carmela & Sal, la llevó a la *Guía Michelin* y a abrir nuevas verticales, como “comer canciones”.

POR: Ivet Rodríguez

IDEAS

La innovación rara vez surge de una inspiración espontánea. En la cocina de Gabriela Ruiz, el proceso creativo combina observación e investigación. Esto dio origen a Carmela & Sal, uno de los restaurantes mexicanos reconocidos en la *Guía Michelin* desde 2024, y abrió oportunidades de negocio que parecían improbables, como convertir canciones en experiencias gastronómicas.

La chef tabasqueña resume el origen de su cocina en la idea de observar la forma en la que comen las personas. “Me encanta ver a la gente comer. Me fascina cómo se desconectan cuando se sientan en una mesa y comparten”.

Originaria de Comalcalco, Ruiz soñaba con ahorrar, viajar y aprender de los mejores cocineros del mundo. De hecho, aplicó para una pasantía en el restaurante Noma, en Dinamarca, pero una oportunidad de negocio cambió ese plan y se asoció con su hoy esposo, Rafael Covarrubias, para administrar un comedor industrial.

La apuesta parecía ofrecer estabilidad económica para financiar su formación internacional, pero el resultado fue el contrario. “Nos fue mal. Yo quería comprar el mejor producto, cocinar como si estuviera en un restaurante y un comedor industrial funciona distinto. Ahí tienes presupuestos muy cerrados y miles de comidas”, recuerda. “Perdimos muchísimo dinero”.

Lejos de abandonar el proyecto cuando terminó el contrato, ambos decidieron asumir las pérdidas y buscar una nueva fuente de ingresos organizando banquetes desde un pequeño local en una plaza prácticamente abandonada en Villahermosa.

El espacio no estaba pensado para recibir comensales, pero los días en que no había banquetes sacaban algunas mesas y cocinaban con lo que encontraban en el mercado. Sin proponérselo, así nació Vuelve Carmela.

Sin un plan de negocio para abrir un restaurante, el boca a boca terminó haciendo el resto. Justo fue una de esas recomendaciones la que, años después, dio origen a Carmela & Sal.

UN PITCH COMO PUNTO DE PARTIDA

Un amigo del padre de la chef llegó al lugar sin saber que ella era la propietaria. Aquel comensal era hermano de empresarios vinculados a Maison Kayser en México y los llamó para que viajaran a Tabasco para probar los platillos. Semanas después, llamaron a Ruiz para encabezar un nuevo restaurante de cocina mexicana en la capital.

La propuesta era competir por uno de los espacios gastronómicos más codiciados de la Ciudad de México: un local dentro de la torre Virreyes, en Bosques de las Lomas. “Me puse nerviosísima. Venía de un restaurante en una plaza abandonada y de pronto me estaban diciendo que era una de las torres con las rentas más caras de Latinoamérica”, comenta. “Pensé: ‘Esto es demasiado para mí’”.

El desafío consistía en presentar un *pitch* de negocio y un menú de degustación ante los propietarios. En lugar de construir un discurso aspiracional, decidió convertir su propia trayectoria en el eje de la presentación. “Les dije: ‘Yo soy Gaby, vengo de Comalcalco. Abrí mi restaurante en un local abandonado porque era lo que podía pagar’. Vi cómo el dueño hasta cambió de postura. Creo que esperaba escuchar otra historia”. Después, dejó de hablar y comenzó a cocinar dentro de una reunión prevista para 45 minutos que se prolongó cerca de tres horas. Esa misma tarde, Gaby Ruiz fue la elegida.

CONTAR UNA HISTORIA

Carmela & Sal no fue concebido solo como restaurante. Ruiz diseñó una narrativa completa alrededor. El nombre reúne una variedad de cacao tabasqueño llamada Carmelo, un personaje ficticio que después imaginó para contar historias sobre sus platillos y un recuerdo ligado a una canción que le cantaba su abuelo.



La palabra ‘sal’ tampoco fue casual. “La sal es mi ingrediente favorito. Todo lo intensifica. Me gusta pensar que hay que ponerle sal a la vida”.

El menú eliminó la estructura tradicional de entradas, platos fuertes y postres para adoptar conceptos musicales como ‘preludio’ e ‘interludio’, reflejo de la influencia de la música en su formación familiar. Su madre dirigía una escuela de música y, aunque ella no toca un instrumento, creció observando partituras y desarrollando una relación intuitiva entre los sonidos y las emociones.

Cada platillo debía contar una historia y un ejemplo son las ‘Tostadas de mentiras’. Todo comenzó cuando una

cuñada llegó con una bolsa de coco y comentó que la textura parecía un cuerito de cerdo. Entonces, Ruiz se fue a una plantación de coco y descubrió que las diferencias de textura no dependían del sol, como imaginaba, sino del proceso natural de maduración. Comenzó a experimentar con cocos en distintas etapas de desarrollo y con diferentes técnicas hasta conseguir texturas capaces de engañar al comensal y simular carne o pescado.

LA INNOVACIÓN TAMBIÉN SE ESTUDIA

Detrás del aspecto creativo de la chef existe un proceso casi científico. Durante años, se obsesionó con saber por qué una comida resulta memorable y



25
años

Comprometidos
con la Salud de México

La tecnología
nos ayuda.
La **humanidad**
nos define.



Star Médica

Santa Fe

Un espacio humano

eso la llevó a consultar a neurólogos, estudiar percepción sensorial y profundizar en temas como los distintos tipos de paladar, la memoria gustativa y el papel de la sal, la acidez y la textura en la construcción del recuerdo.

Esa investigación modificó el diseño de sus platillos. Explica que existen tres tipos de paladar: no gustativo, gustativo y supergustativo. Este último representa aproximadamente el 25% de la población, según las investigaciones de Ruiz, y se caracteriza por una mayor concentración de papilas gustativas, lo que hace que quienes lo poseen perciban la sal, la acidez, el amargor y el picante intensamente.

“

UN DÍA ME ENCONTRÉ CON ALEX SYNTEK Y LE COMENTÉ QUE SU VOZ SABÍA A AGUA MINERAL. LE DIJE: ‘CUANDO QUIERAS, PUEDO COCINAR TUS CANCIONES’.

Gaby Ruiz,
fundadora y chef de Carmela & Sal.

”

“El supergustativo distingue muchísimo más los sabores”, explica. “Si cocinas para él, el gustativo y el no gustativo también quedan contentos. Por eso mis platos tienen un punto de sal muy estudiado; no es poner más sal por ponerla, es encontrar el equilibrio para que todos sientan que está rico”.

A ese principio suma otro que considera indispensable: provocar salivación. Por ello, incorpora niveles precisos de acidez en prácticamente todas sus recetas. La saliva, dice, transporta las moléculas del sabor hacia las papilas gustativas; al combinar esa reacción fisiológica con un punto de sal cuidadosamente calibrado, busca que el sabor permanezca durante más tiempo en la memoria del comensal.

“No busco que la gente diga ‘qué bonito plato’. Busco que, tres semanas después, de repente piense: ‘Se me antojó ese sope de pulpo’. Si logras

quedarte en la memoria, entonces, sabes que hiciste bien tu trabajo”.

LA CASUALIDAD COMO LÍNEA DE NEGOCIO

La creatividad de Ruiz no se limita al restaurante. Mientras construía Carmela & Sal, investigó un fenómeno neurológico conocido como sinestesia, mediante la cual se perciben estímulos de un sentido utilizando otro. En su caso, las voces, los sonidos y las canciones tienen sabores. La oportunidad apareció un día que coincidió con Alex Syntek en la torre Virreyes y le comentó que su voz sabía a agua mineral. “Le dije: ‘Cuando quieras, puedo cocinar tus canciones’”. Así nació un proyecto que, con el tiempo, evolucionó hacia una nueva unidad de negocio.

Hoy, Ruiz desarrolla experiencias gastronómicas para lanzamientos musicales de compañías como Universal y Sony, además de haber cocinado canciones para artistas como Alejandro Sanz, Miguel Bosé, Alicia Keys y participar en eventos internacionales, como el Festival de Cannes.

Después de consolidar Carmela & Sal, la chef prepara una nueva etapa para el restaurante con motivo de su décimo aniversario, de forma que renovará el espacio e incorporará formalmente la experiencia de “comer canciones” mediante un menú degustación inmersivo, en el que los comensales utilizarán audífonos mientras degustan composiciones musicales convertidas en platos.

Al mismo tiempo, mantiene abiertas posibilidades de expansión internacional, particularmente, en España y en Estados Unidos, mercados donde considera que su propuesta gastronómica podría encontrar afinidad.

Para Ruiz, sin embargo, el crecimiento no consiste únicamente en abrir nuevos restaurantes. Su apuesta sigue siendo la misma que la llevó a conquistar un espacio en la torre Virreyes: convertir la curiosidad, el conocimiento y hasta las casualidades en nuevas formas de crear valor.

Su trayectoria demuestra que, en los negocios, innovar no siempre significa inventar algo completamente nuevo. En ocasiones, basta con observar el mundo desde una perspectiva distinta y tener la disciplina para convertir esa diferencia en un modelo sostenible.

EL PILÓN | Aprender a gestionar el éxito

En el mundo empresarial, abundan las historias sobre cómo convertir un fracaso en una oportunidad. Mucho menos se habla de lo que ocurre cuando las cosas salen bien. Sin embargo, el éxito también exige disciplina. De hecho, puede ser igual de peligroso que el fracaso cuando lleva a las organizaciones a creer que ya encontraron la fórmula definitiva.

No faltan historias de empresas que dejaron de escuchar al mercado después de un gran lanzamiento, de *start-ups* que se desordenaron tras recibir inversión o de marcas que confundieron el prestigio con una ventaja permanente. El reconocimiento suele generar una sensación de seguridad que, paradójicamente, termina debilitando la capacidad de innovar.

Gabriela Ruiz conoce ese riesgo. La incorporación de Carmela & Sal a la *Guía Michelin* en 2024 representó uno de los mayores reconocimientos de su carrera, pero dentro del restaurante el momento se asumió como consecuencia del trabajo, no como el propósito del trabajo.

“Siempre les digo que nuestra misión no es estar en una guía o ganar un reconocimiento. Nuestra misión es hacer que alguien viva un momento bonito alrededor de una mesa. Si un día perdemos eso de vista, entonces, ya perdimos lo verdaderamente importante”, afirma la chef.

Esa filosofía funciona como un contrapeso frente a la complacencia, uno de los efectos más comunes del éxito. Cuando una organización deja de cuestionarse, suele asumir que el mercado seguirá respondiendo de la misma manera. En ese momento aparecen las inercias, disminuye la curiosidad y la innovación pierde fuerza.

También cambia la forma de entender los logros. Para Ruiz, la recomendación de Michelin no pertenece a una sola persona, sino al restaurante completo. La celebración, recuerda, fue colectiva; el mérito, también. Compartir el reconocimiento evita que el proyecto dependa de figuras individuales y fortalece una cultura en la que todos entienden que el siguiente servicio vale tanto como el premio recibido.

EXPANSIÓN ESG SUMMIT

PRESENTADO POR



T I E M P O S D E D E F I N I C I Ó N

Desde su primera edición, este foro de negocios nació con el propósito de convertir la conversación sobre sostenibilidad en un espacio de acción. Estamos convencidos de que las grandes transformaciones ocurren cuando las visiones individuales se convierten en un objetivo común.

Los “tiempos de definición” nos recuerdan que la confianza se construye con estrategias basadas en resultados. Es aquí donde el diálogo cobra sentido y cada caso de éxito muestra cómo liderar el cambio en el entorno empresarial.

FOTOS: MARÍA FERNANDA LÓPEZ / EXPANSIÓN STUDIOS



La manera sostenible DE HACER NEGOCIOS

Para Banorte, el financiamiento ESG ha mostrado una evolución desde la adopción de marcos globales de mejores prácticas. Por ello, hoy implementa acciones concretas para acompañar a sus clientes a identificar y financiar proyectos que vuelvan más eficientes sus procesos, a la par de que generan un impacto positivo para el medio ambiente y/o la sociedad.

Durante el Expansión ESG Summit, Presentado por Banorte, José Luis Muñoz Domínguez, Chief Sustainability Officer de la institución, afirmó que para lograrlo han diseñado productos financieros sostenibles y están impulsando el financiamiento etiquetado.

“Cada vez hay más apetito del sector por colocar financiamientos ESG. Hay una madurez en el mercado y las empresas ya demandan créditos etiquetados para mejorar su operación”, aseguró y, como ejemplo, citó los productos de crédito para mujeres emprendedoras que no requieren un inmueble como garantía y los créditos para vehículos híbridos y eléctricos, con los que favorecen la movilidad sustentable.



“Nuestro *core business* ha evolucionado para construir productos que atiendan necesidades sociales y ambientales y, al mismo tiempo, cumplir con nuestros objetivos”.

JOSÉ LUIS MUÑOZ DOMÍNGUEZ, Banorte Chief Sustainability Officer.



Inteligencia artificial Y REDES EFICIENTES

Ericsson está trabajando en el desarrollo de tecnología que permita administrar un volumen inédito de conexiones sin sobrecargar los recursos del planeta, haciendo que las redes sean operativamente viables y sostenibles, así lo dio a conocer Eduardo Castañón, su VP Comercial para Latinoamérica Norte y el Caribe.

Como expresó el ejecutivo, hoy en día, hay más de 8,800 millones de teléfonos móviles activos y cerca de 22,000 millones de dispositivos como computadoras, relojes inteligentes, cámaras de seguridad y sensores industriales.

De este modo, las herramientas de analítica avanzada hacen posible la evaluación de los patrones de tráfico a lo largo del día, para desconectar de forma automatizada componentes específicos de la red durante las horas de menor demanda y evitar el gasto innecesario de electricidad.

“Si es bueno para el medio ambiente, es bueno para el negocio”.

EDUARDO CASTAÑÓN, VP Comercial para Latinoamérica Norte y el Caribe de Ericsson.

Estrategia corporativa RENOVADA

En la mesa de diálogo “Transparencia empresarial, del discurso al escrutinio permanente”, Paulina Villegas, directora regional de Sostenibilidad para Latinoamérica y Canadá en Philip Morris, destacó la estrategia “Futuro Libre de Humo”, con la que la compañía está reconfigurando su modelo de negocio.

Para lograrlo, desde 2008 ha potenciado su área de Investigación y Desarrollo (I+D), a través de una inversión superior a los 16,000 millones de dólares en los últimos ocho años. El resultado ha sido la creación de alternativas de menor riesgo para fumadores adultos, frente al cigarrillo convencional.

Su conclusión como panelista fue que la sostenibilidad debe ser uno de los pilares del gobierno corporativo de las empresas y no considerarse una actividad externa o aislada.



El nuevo rumbo DE LA MOVILIDAD URBANA

Reimaginar las ciudades precisa entender al transporte como una red. Desde la perspectiva de Guillermo Cortés, director de Operaciones y Vehicle Solutions en DiDi, en la multimodalidad, cada trayecto debe sumar para hacerla más eficiente.

“En nuestra plataforma, el 30% de los viajes comienzan o terminan en una estación de transporte público, lo cual nos dice que ya no es una opción o la otra, sino que es un sistema integral de movilidad para el cual tenemos que estar trabajando”, señaló.

Es precisamente por este valor en la vida cotidiana que, según Cortés, el 30% de las personas considera esencial en su rutina una aplicación como DiDi; esto representa una clara oportunidad hacia un modelo de movilidad más limpia.

**30% de los viajes
en DiDi comienzan o
terminan en una estación
de transporte público.**



Conectividad adaptada a la realidad mexicana

En palabras de Ricardo Arvizu, Head of Product Strategy de Geely Auto México, el verdadero reto está en construir un ecosistema que responda a las diferentes necesidades de los usuarios y a las condiciones de cada mercado.

En este sentido, aseveró que el país requiere soluciones que incorporen distintas tecnologías, infraestructura de carga y una visión del ciclo de vida completo del vehículo, incluyendo el uso, reutilización y recuperación de sus componentes.

Para el directivo de Geely, la movilidad sostenible va más allá de la electrificación e implica coordinación entre fabricantes, gobierno, transportistas, proveedores de infraestructura y otros sectores.

**“En el futuro se tienen que
integrar distintas alternativas
y no pensar únicamente en la
movilidad eléctrica o híbrida”.**

RICARDO ARVIZU,
Head of Product Strategy de Geely Auto México.

Innovación en la distribución comercial

**Grupo Bimbo avanza hacia
una movilidad más sustentable
con la flotilla de reparto eléctrica
más grande de América Latina.**

Como una empresa pionera en la integración de la electromovilidad para la logística, Grupo Bimbo opera la flotilla de reparto eléctrica más grande de América Latina. Dicho parque vehicular cuenta con 8,000 unidades que funcionan a partir de combustibles alternativos y 4,500 que son totalmente eléctricas, sumándose a la cobertura de 55,000 rutas de distribución en 39 países.

Como explicó Luis Alberto Campos, director global de Logística y Flotilla de Grupo Bimbo, el camino de movilidad sustentable lo han recorrido desde 2013 con su subsidiaria Moldex, enfocada en el desarrollo y ensamblaje de sus propios vehículos de reparto. Por ende, la empresa trabaja bajo una estrategia de sustentabilidad para llegar a cero emisiones netas de carbono hacia 2050.

Marcas con propósito

Sembrar un árbol es una manera de proyectar el mañana y Banorte materializó así el compromiso de dejar una huella positiva para las próximas generaciones.

Por esta razón, durante el **Expansión ESG Summit**, **Presentado por Banorte**, invitó a los asistentes a escribir un deseo relacionado con la sustentabilidad y colocarlo en un árbol simbólico, recibiendo a cambio una maceta con una planta.

Igualmente, en este foro, **Grupo Modelo** llevó a cabo una activación de su línea de cerveza **Modelo** con solo 0.4% de alcohol y **Modelito**, un clásico formato de menor tamaño, diseñado para conservar la cerveza fría por más tiempo.

También estuvo en exhibición **Geely EX5 EM-i**, que conquista a los usuarios mexicanos desde 2025. Se trata de un SUV híbrido enchufable (PHEV) con hasta 105 kilómetros de autonomía eléctrica y 1,000 kilómetros combinados con su tanque de gasolina.



782
asistentes

23
ponentes

7
sesiones

21
patrocinadores



El futuro de los negocios se decide en el presente y, con la mirada fija en 2027, el **Expansión ESG Summit** seguirá siendo el referente en la agenda de sostenibilidad en México.



PEQUEÑAS ACCIONES QUE HACEN CRECER TODO



Fuimos reconocidos como una de las mejores empresas en crecimiento sostenible.

Construimos hoy la solidez que sostiene el futuro:
crecimiento responsable, finanzas fuertes
y compromiso con la sustentabilidad.

La sustentabilidad es el camino, y Banorte el mejor guía.



Conoce más.



UN TÍTULO NO BASTA

Las empresas ahora también evalúan experiencia, certificaciones y habilidades de cada candidato.

POR: Nancy Malacara

El proceso parecía, hasta hace poco, tener los pasos claros. Una persona termina la universidad, obtiene su título y empieza a buscar trabajo; pero, ahora, pronto descubre que los años de estudio no bastan para encontrar empleo.

La duda puede resultar incómoda. Si las empresas valoran las certificaciones, el dominio digital, el manejo del inglés y el uso de inteligencia artificial, ¿para qué estudiar una carrera? El planteamiento ha ganado fuerza conforme aparecen cursos cortos que prometen enseñar en meses lo que el mercado laboral necesita. Y no es que el título haya perdido su valor, pero sí cambió su lugar dentro del proceso de selección.

La escasez de talento aceleró esta transformación. Cerca del 70% de las empresas consultadas por ManpowerGroup reporta dificultades para encontrar los perfiles que necesita. El problema aparece más en sectores como el automotriz, finanzas, seguros, logística y manufactura, en los que la digitalización, la automatización y la IA modifican las funciones.

Fernando Bermúdez, director de Relaciones Institucionales de la firma de reclutamiento, explica que la ampliación de los criterios para cubrir esas vacantes está basada en el modelo conocido como *skills first*, que se caracteriza por colocar las habilidades en el centro de la evaluación, aunque no elimina la formación profesional. “El mensaje para los jóvenes no es que estudiar haya perdido sentido, sino que el título debe complementarse con otros conocimientos y habilidades”.

Para Alberto del Castillo, director de AI Recruitment Solutions de Adecco, el título conserva su valor como evidencia de la formación teórica, pero las empresas quieren conocer la capacidad de las personas candidatas para aplicar lo aprendido. “El valor de una persona no se define por dónde estudió o cuántos años pasó en un aula. Las organizaciones necesitan medir

su capacidad para ejecutar tareas específicas, adaptarse a nuevas tecnologías y resolver problemas”.

El cambio apareció primero en puestos tecnológicos, como desarrollo de software o ciberseguridad; después, avanzó hacia marketing digital, *e-commerce*, ventas, logística y atención al cliente, donde las empresas ven en estas posiciones las certificaciones técnicas, los proyectos realizados y la experiencia. Al mismo tiempo, evalúan habilidades difíciles de acreditar en un documento, como comunicación asertiva, pensamiento crítico, adaptabilidad, inteligencia emocional y trabajo en equipo.

UNA CREDENCIAL NECESITA PRUEBAS

La IA añadió otra tensión. Los candidatos pueden redactar currículums impecables, pero los procesos de selección incluyen casos prácticos, simulaciones, pruebas técnicas y periodos de prácticas, más que un título. Y si bien una certificación puede respaldar el conocimiento de una herramienta, una evaluación examina cómo se usa.

“Los reclutadores se encuentran con currículums extraordinarios. El siguiente paso es validar las habilidades con una conversación profunda para entender qué puede aportar realmente el candidato”, dice Alejandra Martínez, responsable de Estudios del Mercado Laboral de CompuTrabajo México.

Bermúdez advierte que las empresas también deben revisar sus propios procesos, ya que algunos empleadores aseguran contratar por habilidades, pero sus sistemas descartan automáticamente a quien no incluye determinada licenciatura. Otros publican vacantes con requisitos heredados que poco tienen que ver con las tareas actuales.

Según el directivo, cerca del 25% de los empleos ha modificado las habilidades que requiere en los últimos ocho o nueve años. La proporción podría alcanzar entre el 50 y el 60% en la próxima década, pero las descripciones de puesto necesitan revisarse al menos una vez al año.

La universidad, entonces, conserva una función que difícilmente puede cubrir un curso de algunas semanas, al formar criterios y hacer que se comprenda una profesión. A su vez, las certificaciones aportan conocimientos específicos y actualizados, la experiencia demuestra cómo se aplican, pero las habilidades humanas son las que hacen que las personas respondan cuando el escenario cambia.

Por ello, los expertos aseguran que los jóvenes no deben cuestionarse si conviene estudiar una carrera o acumular cursos porque el mercado laboral exige una combinación más compleja: formación universitaria, capacitación constante, experiencia comprobable y habilidades técnicas, digitales y humanas.



La disciplina del Tec

ES LA BASE PARA EL ÉXITO DE LEÓN KRAUZE

En esta entrevista, el periodista reflexiona sobre sus años universitarios y señala que fueron una etapa fundamental para la construcción de la versión más virtuosa del México moderno.

La formación crítica y los valores del Tec de Monterrey Campus Ciudad de México forjaron la vocación de León Krauze. Fue el aprendizaje junto a profesores de gran conciencia humana el que le permitió definir el objetivo de dar voz a quienes regularmente no la tienen y amplificar sus historias.

De ese modo, descubrió la legitimidad que exige la profesión para informar con sentido de justicia y, al definirse como periodista comunitario, es dicha perspectiva la que orienta su labor al servicio de la sociedad.

EXPANSIÓN: ¿QUÉ PRINCIPIOS ADQUIRIDOS EN EL TEC SIGUEN GUIANDO TU MANERA DE HACER UNA DIFUSIÓN RIGUROSA, INDEPENDIENTE Y COMPROMETIDA CON EL INTERÉS PÚBLICO?

LEÓN KRAUZE: La importancia del trabajo, el ejercicio de la ética en el trabajo, el compromiso con la comunidad, con la sociedad y, por lo tanto, con el país. Además del rigor en la investigación y el apego con la verdad.

E: AL CUBRIR ALGUNOS DE LOS ACONTECIMIENTOS MÁS RELEVANTES ENTRE MÉXICO Y ESTADOS UNIDOS, ¿CUÁLES HAN SIDO LAS MAYORES LECCIONES?

LK: En los 11 años que estuve en Los Ángeles, desarrollé un concepto de periodismo comunitario que luego llevé a las aulas



cuando fui profesor universitario en el Tec. Me permitió conocer la vida de esfuerzo, de ilusión, de entrega, de alegría y, evidentemente también, de dolor de cientos y cientos de individuos que no tienen el foco en los medios tradicionales.

Definitivamente, más que cualquier entrevista con un político, esas historias me enseñaron mucho de la condición humana, las obligaciones de los gobiernos y el compromiso moral frente a la vida.

E: ¿EN QUÉ MOMENTO ENTENDISTE QUE ESA SERÍA LA MISIÓN DE TU CARRERA Y QUÉ PAPEL DESEMPEÑÓ EL TEC EN ESA CONVICCIÓN?

LK: Mi ejercicio informativo tiene dos vertientes; la primera es la mirada crítica frente al accionar del gobierno, ante las personas que tienen el poder, lo buscan o incluso ya lo han tenido. La otra es estar cerca de la gente.

E: RESPECTO A LA RESPONSABILIDAD DE INFORMAR, ¿QUÉ LE DIRÍAS A LA NUEVA GENERACIÓN QUE SE QUIERE DEDICAR A LA COMUNICACIÓN?

LK: El periodismo comunitario no debe confundirse con el populista; se trata de saber escuchar y reconocer que no existen historias irrelevantes.

Les aconsejo que, antes que nada, se conviertan en los mayores expertos de su entorno inmediato: que nadie sepa más que ustedes sobre su colonia, luego acerca de su alcaldía y, finalmente, su ciudad. Crezcan desde lo local hacia lo global.

Con esa visión sobre la responsabilidad de la profesión, Krauze concluye declarando su gratitud hacia el Tec, a la que considera una institución ejemplar para el país y de la cual admira, sobre todo, su profunda voluntad autocrítica.

“El periodismo tiene que ejercerse desde la crítica sustentada, rigurosa y objetiva frente al poder”.

LEÓN KRAUZE, periodista y escritor, egresado del Tec de Monterrey.

ACCIÓN. Rodrigo Aguilar Benignos describe el papel del “consultor renegado” para llevar a las organizaciones a salir de la comodidad con la que han venido operando.



CUESTIONAR LO QUE DA RESULTADOS

Muchas organizaciones fracasan por la “ceguera cognitiva” que les impide cambiar lo que las hicieron exitosas.

POR: Patricia Tapia

El negocio para Cemex parecía más que evidente. Durante años fabricó cemento y su éxito dependía de producir más, reducir costos y llevar el material a más obras. La competencia se medía en toneladas, plantas y participación de mercado. Sin embargo, la empresa entendió que había factores que quizá no

entraban en su ecuación para satisfacer al cliente.

El consumidor no solo compraba su producto, quería la certeza de que llegaría justo cuando lo necesitaba. Un retraso no significaba únicamente que el concreto necesitaba descargarse, sino cuadrillas de trabajadores detenidas, maquinaria sin operar, proveedores fuera de tiempo y sobrecostos. Cuando la cementera redefinió su negocio, modificó mucho más que su logística. Cambió la forma de entender al cliente.

Este caso ocupa un lugar importante en *The Renegade Consultant*, el libro del consultor Rodrigo Aguilar Benignos. No porque él participara directamente en esa transformación, más bien porque lo conoció de cerca a partir del trabajo que realizó su padre como consultor externo en un proyecto de innovación de la compañía.

Para Aguilar, la historia resume una lección que trasciende a Cemex. Desde su perspectiva, hay organizaciones que siguen intentando perfeccionar respuestas para problemas que hace tiem-

po dejaron de ser los más importantes. “La realidad nos está pegando tan fuerte que vamos a estar forzados a pensar de manera distinta”, dice.

Después de más de dos décadas asesorando a empresas y gobiernos, Aguilar señala que rara vez fracasan por falta de talento o de información. Con mayor frecuencia, asegura, tropiezan porque dejan de cuestionar aquello que durante años les dio resultados.

Las prácticas que impulsaron el crecimiento terminan convirtiéndose en reglas, las reglas, en costumbre, y las costumbres, en verdades que nadie discute.

Al fenómeno lo llama “ceguera cognitiva”. No implica incapacidad para innovar ni resistencia al cambio. Describe, más bien, el momento en que una organización sigue interpretando la realidad con explicaciones que pertenecen al pasado. “Hay veces que no sabemos que sabemos, o sabemos que no sabemos, pero las inercias terminan imponiéndose”.

EL CONSULTOR RENEGADO

Aguilar explica que es justo ahí cuando aparece el papel del “consultor renegado”. No como alguien que rompe las reglas por simple rebeldía, sino como alguien que ayuda a una organización a cuestionar certezas que dejaron de explicar la realidad. Su trabajo no es llegar con respuestas prefabricadas, es abrir conversaciones que permitan replantear el problema desde otra perspectiva. “No propongo ser renegado porque sí. Propongo ser renegado con propósito”, afirma.

Incluso, este papel busca reivindicar otra palabra que suele asociarse con algo negativo: la conspiración. No se debe entender como una práctica oscura, sino como la capacidad de un grupo de personas para confrontar ideas, deliberar y construir soluciones distintas. No ofrece fórmulas ni listas de pasos para convertirse en un mejor consultor.

De hecho, Aguilar considera que hacerlo sería contradictorio con el mensaje central de su libro. “No tendría sentido escribir un manual cuando precisamente estoy proponiendo cuestionar los guiones establecidos”.

En su experiencia, las empresas y los gobiernos no siempre necesitan escuchar una nueva estrategia. Muchas veces, necesitan aceptar una verdad incómoda. Pero lograrlo requiere algo más que buenos argumentos. “Es importante

cómo comunicas las cosas, las sutilezas y el lenguaje no verbal”.

Por eso insiste en que antes de cuestionar una decisión, el consultor debe entender el contexto de la conversación. No basta con tener razón. También es necesario identificar cuándo una organización está preparada para escucharla.

Parte de ese trabajo consiste en lo que llama *read the room*: leer el ambiente antes de intervenir. Observar cómo interactúan las personas, quién influye en las decisiones, qué temas causan incomodidad y cuáles permanecen fuera de la conversación. Muchas veces, explica, las respuestas no aparecen en un reporte ni en una presentación; lo hacen en aquello que nadie se atreve a decir. “Interpretar el silencio también es un dato”.

Para Aguilar, los reportes ayudan a entender qué está ocurriendo, pero rara vez explican por qué ocurre. Esa respuesta suele encontrarse en la cultura organizacional, en los incentivos, en las relaciones informales y en los hábitos que terminan definiendo el comportamiento de una empresa mucho más que cualquier organigrama.

Por eso sostiene que la transformación no comienza cuando una organización cambia su estructura, incorpora una nueva tecnología o anuncia una estrategia distinta. Empieza cuando modifica la manera en que interpreta su propia realidad. “Antes de la estrategia viene el tema cultural”.

La reflexión cobra especial relevancia en un momento en que la inteligencia artificial promete revolucionar prácticamente todos los sectores. Aguilar no cuestiona el valor de la tecnología. Lo que pone en duda es la idea de que, por sí sola, pueda resolver problemas de liderazgo, cultura o estrategia.

En un entorno marcado por la incertidumbre, las tensiones geopolíticas y la reorganización de las cadenas de suministro, apunta que la ventaja competitiva seguirá dependiendo de la capacidad para interpretar mejor el contexto.

Por eso considera que el caso de Cemex sigue siendo una de las historias más ilustrativas de su libro. La empresa no transformó su modelo porque descubriera una nueva forma de fabricar cemento. Lo hizo cuando comprendió que sus clientes no compraban un material de construcción, sino la tranquilidad de saber que una obra continuaría sin interrupciones.

Viaja más con Doters

El programa de lealtad de Viva y sus Aliados



Acumula y utiliza **Puntos Doters** en tus viajes

Únete en **doters.com**

doters

viva

Consulta los Términos y Condiciones de Doters en <https://www.doters.com/legal/tyc>

> QUÉ HABILIDAD LES HA GENERADO MÁS OPORTUNIDADES A LO LARGO DE SU CARRERA.

ESTO NOS CONTESTARON:

POR: Puri Lucena



ROCÍO PALAFOX
DIRECTORA GENERAL DE FINSA

“ Si tuviera que identificar la habilidad que me ha abierto más puertas, sería la capacidad de construir relaciones de confianza. Con el tiempo, he aprendido que las oportunidades más valiosas no nacen de una transacción o de una reunión aislada, sino de relaciones que se construyen de manera consistente, con credibilidad, cumplimiento y un interés genuino por generar valor para todas las partes.

Sin embargo, la confianza por sí sola no es suficiente. También ha sido fundamental la capacidad de conectar personas, ideas e intereses distintos alrededor de un objetivo común. En cualquier organización o proyecto estratégico, existen perspectivas, prioridades y expectativas diferentes. Encontrar puntos de coincidencia y construir puentes permite transformar desafíos en oportunidades y convertir buenas intenciones en resultados.

Esta habilidad me ha permitido trabajar con equipos multidisciplinarios, inversionistas, clientes y socios estratégicos, aprendiendo que las mejores soluciones rara vez provienen de una sola persona. Surgen cuando existe un entorno de apertura, colaboración y confianza. El liderazgo no consiste en tener todas las respuestas, sino en crear las condiciones para que las personas trabajen juntas y alcancen resultados que individualmente serían imposibles. Cuando la confianza se combina con la capacidad de conectar talento, conocimiento y propósito, las oportunidades se multiplican de forma natural”.

ADELMA GONZÁLEZ

DIRECTORA GENERAL DE THE MAGNUM ICE CREAM COMPANY MÉXICO



La orientación a resultados y la capacidad de hacer que las cosas sucedan. He aprendido

que tener una visión clara es importante, pero lo que realmente marca la diferencia es la disciplina para convertir esa visión en acciones concretas, tomar decisiones y avanzar, incluso cuando el contexto es incierto o desafiante.

Hay una frase que puede sonar dura, pero que, para mí, refleja una realidad muy simple: 'Solo podemos tener excusas o resultados, no podemos tener los dos'. Esa manera de pensar me ha llevado a asumir la responsabilidad de los retos, enfocarme en encontrar soluciones y mantener siempre la atención en el objetivo, en lugar de quedarme en las dificultades. A lo largo de mi carrera, he comprobado que los momentos de mayor crecimiento suelen

llegar cuando decidimos actuar, adaptarnos y seguir avanzando.

También he descubierto que lograr resultados nunca es un esfuerzo individual. Hacer que las cosas sucedan significa generar claridad, construir confianza y desarrollar equipos capaces de asumir retos, tomar decisiones y ejecutar con autonomía. Los mejores resultados que he conseguido han venido de equipos alineados alrededor de un propósito común y comprometidos con alcanzar una meta compartida.

Mirando hacia atrás, las oportunidades más importantes de mi trayectoria han llegado porque otras personas vieron en mí la capacidad de transformar ideas en realidad. Podemos tener grandes estrategias, grandes ambiciones y grandes sueños, pero, al final, son la ejecución, la consistencia y la determinación las que convierten el potencial en resultados y es ahí donde realmente empieza la diferencia”.





JORGE DIONNE

DIRECTOR GENERAL DE ADIDAS MÉXICO

“

Si tuviera que señalar una sola habilidad que ha abierto oportunidades decisivas en mi trayectoria, sería la capacidad de integrar de forma constante el concepto de ‘Outside In’. En posiciones de liderazgo, existe la tentación de creer que dirigir significa tener todas las respuestas o imponer una visión preconcebida. Sin embargo, a lo largo de mi carrera, he comprobado que las mejores decisiones nacen de observar y escuchar primero: entender al consumidor, rodearse de expertos e invitarlos a compartir su perspectiva, aprender de nuestros competidores y escuchar con atención a nuestros socios comerciales.

La curiosidad permanente y la humildad para interpretar esas señales externas son las que nos permiten descubrir oportunidades donde otros solo ven lo conocido. Más allá de comprender mejor el entorno, este enfoque genera la confianza necesaria para actuar con convicción y construir estrategias más sólidas. Las iniciativas más transformadoras que he liderado no surgieron en una sala de juntas, sino de interpretar lo que sucedía ‘fuera de la cancha’ y conectar esas señales con una visión más amplia del negocio y de su potencial.

Mi consejo para los profesionales y futuros directivos es simple: resistan la tentación de decidir desde la experiencia acumulada o las respuestas preestablecidas. Cultiven el hábito de escuchar auténticamente a consumidores, empleados y aliados estratégicos. Esa práctica fortalece relaciones, amplía perspectivas y abre espacios para experimentar, innovar y construir proyectos cuyo impacto trasciende lo comercial para convertirse en verdaderos agentes de transformación”.

ROXANA ROJAS

GERENTE GENERAL DE BAXTER MÉXICO

“

Algo que ha sido constante a lo largo de mi carrera es la tenacidad. No entendida como la capacidad de no caer, sino como la disposición de seguir avanzando, atreverme a decir que sí a nuevos retos y aceptar aquellas oportunidades que me impulsan a crecer, incluso cuando no tengo todas las respuestas desde el primer día.

He aprendido que las oportunidades que más nos transforman rara vez llegan en el momento perfecto o cuando creemos estar completamente preparados. Muchas veces, aparecen acompañadas de preguntas, temor, incertidumbre y la necesidad de confiar en capacidades que quizá todavía no hemos tenido la oportunidad de poner a prueba. Es precisamente en esos momentos cuando surge la tenacidad y se

convierte en una herramienta fundamental para avanzar.

A lo largo de mi trayectoria, esa tenacidad me ha llevado a asumir retos incluso en escenarios complejos, confiando en que siempre existe una manera de construir el camino. No necesariamente teniendo todas las respuestas desde el inicio, sino con la determinación de aprender, rodearme de las personas correctas, construir confianza y encontrar las mejores soluciones para entregar resultados.

Cada nuevo reto ha ampliado mi visión de lo que soy capaz de hacer y, sin duda, esa es una de las mayores lecciones que me ha dejado mi carrera. Las trayectorias profesionales no se construyen evitando los desafíos, sino aceptando aquellos que nos exigen crecer, aprender y convertirnos en una mejor versión de nosotros mismos”.





TE ACOMPAÑAMOS A

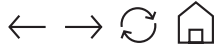
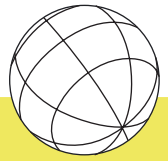
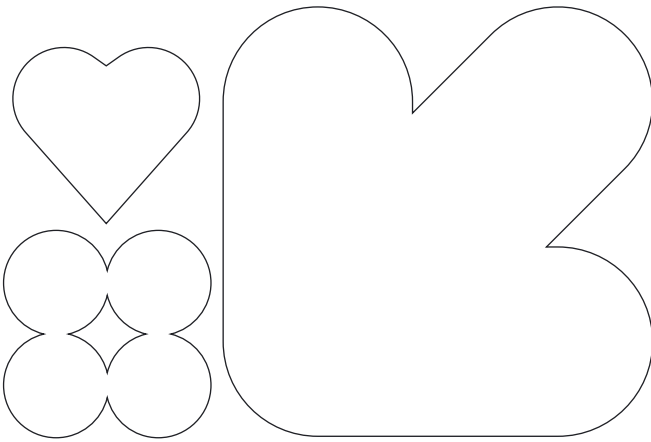
Vivir es increíble®



CUMPLIR TUS SUEÑOS.

#AmarásTenerlosCerca

(EN PORTADA)



 **EL FUTURO DE**

BITSO

NO ES EL BITCOIN

POR: PURI LUCENA

LA EMPRESA COFUNDADA POR DANIEL VOGEL INICIÓ COMO UNA PLATAFORMA DE COMPRA Y VENTA DE CRIPTOMONEDAS. PERO SU AMBICIÓN SIEMPRE FUE CAMBIAR LA FORMA EN LA QUE SE MUEVE EL DINERO.

FOTOS: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

A full-page portrait of a man with dark hair, wearing a navy blue suit jacket over a white button-down shirt. He is standing against a glass wall, with his reflection visible. His right hand is in his pocket, and his left hand is resting on his hip. The background is a modern office interior with large windows.

DANIEL VOGEL

COFUNDADOR Y CEO





a vida de Daniel Vogel sería muy diferente si hubiera escuchado a su consejero en la maestría. “Estás loco”, le dijo el profesor cuando estaba a punto de graduarse del MBA en Harvard. La locura que estaba a punto de cometer era rechazar una de las ofertas

que tenía por parte de una gran tecnológica estadounidense y regresar a México para cofundar una empresa de compra y venta de bitcoin.

Pero Bitso iba a ser mucho más que eso. Vogel, quien se define como inversionista de largo plazo, tenía claro, desde el inicio, el potencial de la compañía. Viviendo en Estados Unidos, había visto cómo a veces no era fácil enviar dinero a México. O recibirlo. El mundo, pensaba, necesitaba un dinero digital, que fuera programable, accesible y que pudiera moverse de un lugar a otro. “Básicamente, veía un sistema financiero que tenía muchas bondades, pero no veía tan claramente que la tecnología estuviera jugando el papel fundamental que debería”, señala.

Junto con Ben Peters y Pablo González, los otros cofundadores de Bitso, Vogel estaba convencido de que la tecnología *blockchain* iba a jugar un papel fundamental en el desarrollo del sistema financiero en el futuro. Y querían ser pioneros en ello. Veían el tipo de negocios que se desarrollaba en Asia, en Europa y en Estados Unidos y no encontraban nada similar en América Latina. Así que decidieron hacerlo ellos. “Si queremos cambiar un poquito cómo funciona el mundo, hay que hacerlo”, dice el empresario.

Era 2014, el ecosistema *fintech* en el país era incipiente, muy alejado de las 795 empresas mexicanas de tecnología financiera que registra hoy. Tampoco se pensaba aún en abrir una cuenta bancaria sin tener que ir a una sucursal. Los cofundadores de Bitso sostenían que los sistemas financieros del país tenían que evolucionar y lo harían con tecnología.

Lo primero era desarrollar un servicio que tuviera aceptación del mercado. Para Bitso, fue la inversión en criptomonedas. Vogel recuerda que hubo un momento, en 2017, en el que hubo más cuentas en su compañía que de inversión en casas de bolsa.

Desde entonces, el negocio de Bitso, aunque conserva la misma filosofía, ha cambiado mucho. Tanto que, al cierre del primer semestre del año, el 10% de las remesas de Estados Unidos a México se gestionan a través de la empresa, según información de la compañía.

El enfoque en pagos transfronterizos y uso de infraestructura basada en *stablecoins*, las monedas virtuales diseñadas para mantener un valor financiero y prevenir la volatilidad de otras cripto al estar asociadas al valor de otro activo, comenzó en 2020, cuando la empresa escaló su infraestructura hacia casos institucionales de uso. En 2023, formalizó Bitso Business como unidad de negocio independiente, centrada en clientes empresariales. Así, ampliaba su oferta *retail* para incluir acciones y ETF globales, a la vez que fortalecía su infraestructura de pagos y *stablecoins* para clientes institucionales.

Hoy, Bitso tiene más de 10 millones de usuarios *retail*, más de 1,900 clientes institucionales y procesa alrededor de 82,000 millones de dólares en volumen anualizado de pagos.

La empresa utiliza la tecnología de las *stablecoins* para mover dinero entre países como alternativa al Swift, con mejores costos, menores tiempos y mayor trazabilidad.

Cuando Bitso nació, aún no había monedas estables, no se había lanzado Ethereum. “Lo que existía era la tesis que nosotros teníamos, que por primera vez había un sistema financiero que es de libre acceso”, apunta Vogel. “Esto es muy importante, porque cuando tienes un código de libre acceso significa que si yo veo algo que me gusta pero que creo que puedo mejorar, lo puedo hacer porque están entregando la receta”.

EL FUTURO FINANCIERO Y LAS STABLECOINS

La empresa ya no es aquella que tenía sus oficinas en una casa de la calle Francisco Márquez, de la capitalina colonia Condesa, un espacio que abandonó para ins-



SUS
CLIENTES

10

MILLONES DE
USUARIOS RETAIL.

1,900

CLIENTES
INSTITUCIONALES.

82,000

MDD ANUALIZADOS EN
PAGOS PROCESADOS
A TRAVÉS DE BITSO
BUSINESS.

talarse en Torre Diana, junto al Ángel de la Independencia. Felipe Vallejo ha visto de cerca esa evolución. Llegó a la compañía en 2017, como director de Asuntos Regulatorios y Políticas Públicas, aunque estuvo involucrado en ella prácticamente desde sus inicios. En enero de 2024, se convirtió en el director general para México.

Hoy, en Bitso, es posible comprar, vender y transferir más de 200 activos digitales y más de 5,000 instrumentos de mercados globales, entre acciones y ETF. La previsión es que, este año, los ingresos de la compañía provengan en un 60% de la unidad de *retail* y el resto, del área B2B, que ha crecido muy rápido y que, además, es menos cíclico que el cripto. “Así tienes dos fuentes de ingresos: una que es muy estable y está creciendo a doble dígito todos los años, y otra que es muy grande y muy potente pero muy volátil”, explica Vallejo.

El reporte Fintech México Insights 2026, elaborado por Fintech México, organización que agrupa a las empresas de la industria y que además preside Vallejo desde 2023, señala que la infraestructura financiera del país está “relativamente avanzada para la región”. Sin embargo, el documento cita a la fundación Interledger, que tiene como objetivo garantizar que nadie quede excluido de la economía digital, para señalar que el sistema de pagos todavía opera de manera fragmentada.

“SPEI convive con procesos *legacy* que representan alrededor del 37% de las transacciones y pueden tardar días en liquidarse; y bancos, comercios y *fintech* deben conectarse a múltiples redes (débitos, corresponsales para *cash-in*, tarjetas y proveedores *cross-border*), elevando complejidad y costos”, señala el reporte. Una de las consecuencias es que enviar remesas desde Estados Unidos suele costar entre 4 y 5% más que la meta de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecido en 3%.

Por eso, el futuro que imagina Vogel para la infraestructura financiera reduce, hasta eliminarlas, esas fricciones. “Hay un concepto que me gusta, que es el de productos egalitarios, que te dice que hay una barrera que tienes que cruzar para poder recibir ese producto o servicio, pero una vez que cruzas esa frontera, todo el mundo tiene acceso a lo mismo”, explica antes de poner el iPhone como ejemplo. El *smartphone* de Apple tiene un costo alto, pero, si lo cubres, una vez que lo compras, da igual si eres el dueño de una gran tecnológica o alguien que apenas alcanzó a comprar el celular, ambos tienen acceso al mismo producto.

El empresario señala que muchas personas califican al sistema financiero como el producto menos egalitario que existe, pero eso puede cambiar con los sistemas abiertos, como *blockchain*, unido a otras tecnologías, como la inteligencia artificial. Para tener una cuenta bancaria, ya no es necesario vivir cerca de una sucursal. Y también la IA está ayudando a más personas a entender los productos financieros y va a facilitar, sostiene, tener un conocimiento más profundo de los clientes y sus necesidades, para ofrecerles los productos o servicios cada vez más personalizados.

Vogel está convencido de que las monedas estables van a redefinir el mundo financiero. El año pasado, la compañía registró un incremento del 82% en

los volúmenes de *stablecoin* que procesa en su plataforma. “Y si vemos los clientes B2B que abrieron una relación comercial con nosotros, alrededor del 60% son instituciones financieras”, afirma.

Aunado a eso, la tokenización supondrá un cambio también en el sistema, porque permitirá acceder a activos en cualquier parte del mundo. Vallejo ve ahí una gran área de oportunidad para Bitso. “Si ya tokenizaste dólares, ¿por qué no puedes tokenizar Cetes o acciones mexicanas?”, apunta al destacar que sería una oportunidad para que personas fuera del país inviertan en activos mexicanos.

Pero el factor que marca los avances no solo es la capacidad de innovar de las empresas, sino la regulación. Para Vallejo, las *stablecoins* como mecanismo de pago internacional ha sido un poco como “el caballo de Troya” del cripto en casos de uso. “Los reguladores están un poquito más a gusto porque lo entienden. Y los clientes también”, sostiene.

Gustavo Méndez, socio líder de la industria de servicios financieros en Deloitte Spanish Latin America, reconoce ventajas, como la mayor trazabilidad, ya sea para prevenir usurpación de identidad o para identificar quién está realizando las transferencias y evitar el lavado de dinero. “Pero para que esto ocurra, tienes que tener un buen marco regulatorio que te diga todas las reglas del juego. Y todavía estamos muy lejos”, afirma el especialista, quien advierte que así como tiene beneficios, esta tecnología también tiene riesgos que deben estar cubiertos.

Méndez destaca que el potencial es amplio, pero requiere mucho trabajo regulatorio y quien lo entienda primero, invierta mejor y gane ese espacio de pagos, tendrá ventaja. A la vez, la autoridad tiene que asegurar que las *fintech* puedan administrar el riesgo del sistema para que, si en un momento dado llega una crisis, sean capaces de soportarla.

“Es un buen momento para empezar la discusión, para que

la regulación se amolde al negocio y el negocio, a la regulación, y no quede algo que luego sea imposible de cumplir”, sostiene. “Pero falta tiempo para que se materialice en México. Con nuestros tiempos actuales, podrían ser tres, cinco, siete años. Tres es muy optimista; cinco, razonable, y siete, probable”.

LA LLEGADA DEL REGULADOR

En agosto del año pasado, Bitso hizo una jugada que sorprendió en el sector. Y, sin embargo, tenía todo el sentido: la empresa fichó a Luis Urrutia como director jurídico y vicepresidente ejecutivo de Asuntos Regulatorios Globales.

Urrutia, quien era el director general jurídico del Banco de México en la negociación de la Ley Fintech, publicada en 2018, asegura que no esperaba el revuelo que generó el movimiento. En su opinión, era un “complemento natural” en su carrera. “En el sector público, siempre me enfoqué en la regulación financiera y cómo podía promover más inclusión, más productos y, al mismo tiempo, más seguridad”, afirma.

Su paso por el Fondo Monetario Internacional (FMI), como abogado general adjunto, le dio una perspectiva más global; se enfocó en integridad financiera, pero, al mismo tiempo, apunta, en temas de tecnología. “De cómo se veía desde un punto de vista de política pública la promo-

ción por parte de las autoridades de este perímetro regulatorio que debe existir para el desarrollo de *fintech*, cuáles eran las ventajas, los grandes beneficios; pero, al mismo tiempo, los riesgos que se tenían que cubrir desde la regulación”, explica.

Tras eso, lo que le faltaba, sostiene, era llevar todo a la

práctica. Y ver cómo seguir contribuyendo con las autoridades en buscar una regulación que permita el desarrollo de más servicios financieros apoyados en la tecnología.

“La gente me pregunta por qué decidí irme al mundo cripto, más, viniendo del banco central, que es el que ha tomado una postura más conservadora en esa intersección entre activos virtuales y servicios financieros, de sana distancia”, reconoce. Ahora, viéndolo desde lejos y con las bases sentadas en la Ley Fintech, una de las primeras en la materia, Urrutia apunta que “tal vez no era el momento de empujar estos temas”, pero el sistema ha seguido avanzando y la regulación no lo ha hecho a la misma velocidad.

“No se permite todavía al sistema financiero tocar activos virtuales, pero es algo hacia donde tenemos que apuntar. Temas como la tokenización, que no quedó abordada en la Ley Fintech porque el concepto apenas estaba empezando, o *stablecoins*, que también iniciaban... Incluso la concepción de lo que era un activo virtual, bajo la Ley Fintech, se hizo cuando

“

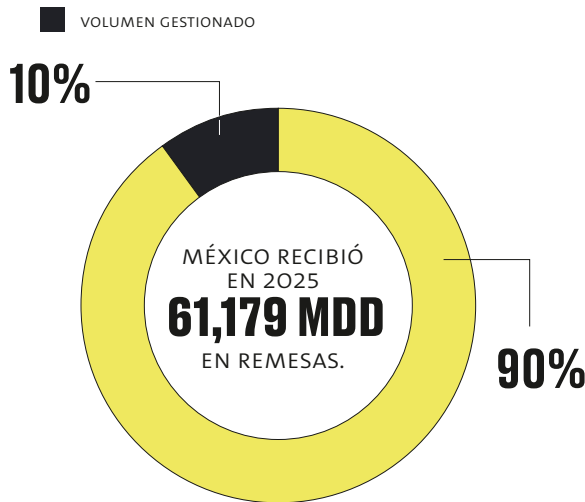
**ME GUSTA EL CONCEPTO DE PRODUCTOS
EGALITARIOS, QUE TE DICE QUE HAY
UNA BARRERA QUE CRUZAR PARA PODER
ACCEDER A UN PRODUCTO, PERO UNA
VEZ QUE LO HACES, TODO EL MUNDO
TIENE ACCESO A LO MISMO.**

Daniel Vogel,
cofundador y CEO.

”

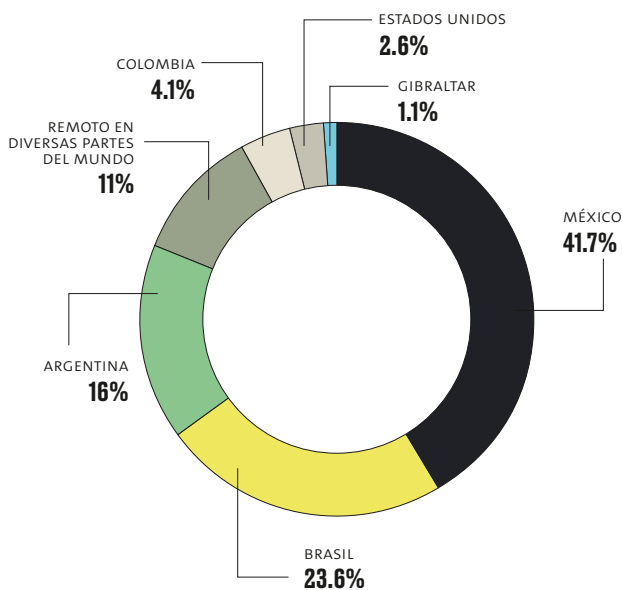
UN ACTOR CLAVE EN EL ENVÍO DE REMESAS

Bitso gestiona más del 10% del volumen total de las remesas en el corredor Estados Unidos-México.



EL TALENTO BITSO

La empresa tiene 536 colaboradores repartidos por varios países.



FUENTE: Bitso.

el principal activo que existía era bitcoin”, agrega. También la banca abierta se contempló en la ley, pero aún no se ha podido instrumentar.

El directivo habla de los beneficios. La tokenización, por ejemplo, permitirá negociar, comprar o vender valores en instrumentos digitales las 24 horas, siete días a la semana, a costos más bajos. Otro componente fundamental que podría impulsar la regulación es cómo transformar la moneda en activos digitales a través de instrumentos como los *stablecoins*, qué se puede hacer para mejorar este tipo de productos.

“Y, la otra parte, es operar con criptoactivos en el sistema financiero. Ha quedado ya demostrada la utilidad en un negocio como lo que tenemos en Bitso para pagos transfronterizos y en donde se ha avanzado mucho porque no descansamos en los rieles tradicionales de banca y corresponsalía, con todos los problemas que tiene de ineficiencias, costos, tipo de operación...”, asegura.

La negociación de la Ley Fin-tech es, de hecho, uno de los momentos que, con la experiencia acumulada, Vogel abordaría de otra manera, especialmente, en el apartado de activos virtuales. En un momento dado, el banco central señaló a la industria que esperaría para avanzar en esa área. “Y hubiéramos podido pelearla”, afirma. “Estábamos tan emocionados con pasar la ley, que trajo cosas muy buenas a Bitso, que dijimos que era una de las batallas que podíamos pelear después”.

Pero han pasado ocho años y aún no hay regulación secundaria. “A veces, recuerdo esa reunión y cómo me hubiera gustado decir: ‘No, vamos a negociar’. Pero bueno, son cosas que aprendes y no puedes ganarlas todas”.

México podría, sin embargo, aprovechar la ventaja de analizar qué hacen otros países en la materia y adoptarlo o evitar errores. “Yo creo que eso es lo bueno de no ser el primero”, opina Méndez, de Deloitte. “Pero, por otro lado, tampoco te puedes

tardar mucho, porque así como avanza Estados Unidos, también lo hacen Japón o China. Y si nuestro principal competidor con Estados Unidos es China o Canadá y ellos están primero, entre lo que está pasando con los aranceles si le sumas esto de pagos, perdemos competitividad”.

Vallejo apunta sobre esa idea y asegura que Bitso entendió pronto que tenían que empezar a autorregularse cuando no estaban regulados y, por otro lado, presentar soluciones y estar en contacto con el regulador para enseñarles las soluciones tecnológicas.

EL TALENTO QUE MUEVE UN MERCADO MILLONARIO

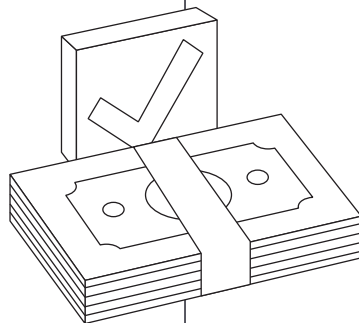
Bitso no es la única *fintech* que ha evolucionado, también lo han hecho sus competidores en el segmento de inversiones. Los *exchanges* de criptomonedas globales están convergiendo con las plataformas tradicionales de *trading*: las segundas incursionaron en crypto y las primeras ofrecen productos tradicionales. La tendencia se orienta a las super *apps* de inversiones. Y la fortaleza a la que apuesta Bitso es ser un *one stop shop* donde se pueda invertir en todo tipo de activos.

Pero en el otro gran segmento, la empresa compete con los proveedores de infraestructura de pagos internacionales y de pagos locales. “Y esto es bien interesante, porque el sistema financiero regulado de pagos internacionales B2B es un mercado de alrededor de 6,000 millones de dólares. No hablo del de remesas, donde hemos logrado crecer mucho, sino del mercado de pagos de empresas que realizan exportaciones, importaciones, personas morales que hacen pagos internacionales”, dice Vallejo. “Ese mercado es uno de los secretos mejor guardados del sistema financiero. Y ahí estamos compitiendo”.

El volumen agregado de transacciones B2B con *stablecoins* creció de 100 millones de dólares al mes a inicios de 2023 a más de 6,000 mdd para mediados de 2025, según señala un reporte de Artemis, Castle Island Venture y Dragonfly. El documento indica que el incremento, que se aceleró en la segunda mitad de 2024, refleja una creciente adopción empresarial para casos de uso, como pagos a proveedores, facturación y transferencia de garantías.

Tan solo las exportaciones de México hacia Estados Unidos en el primer semestre de este año, con todo y las tensiones del T-MEC, ascendieron a 298,157 mdd, un récord histórico y 13% más que en el mismo periodo del año anterior.

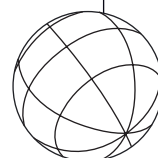
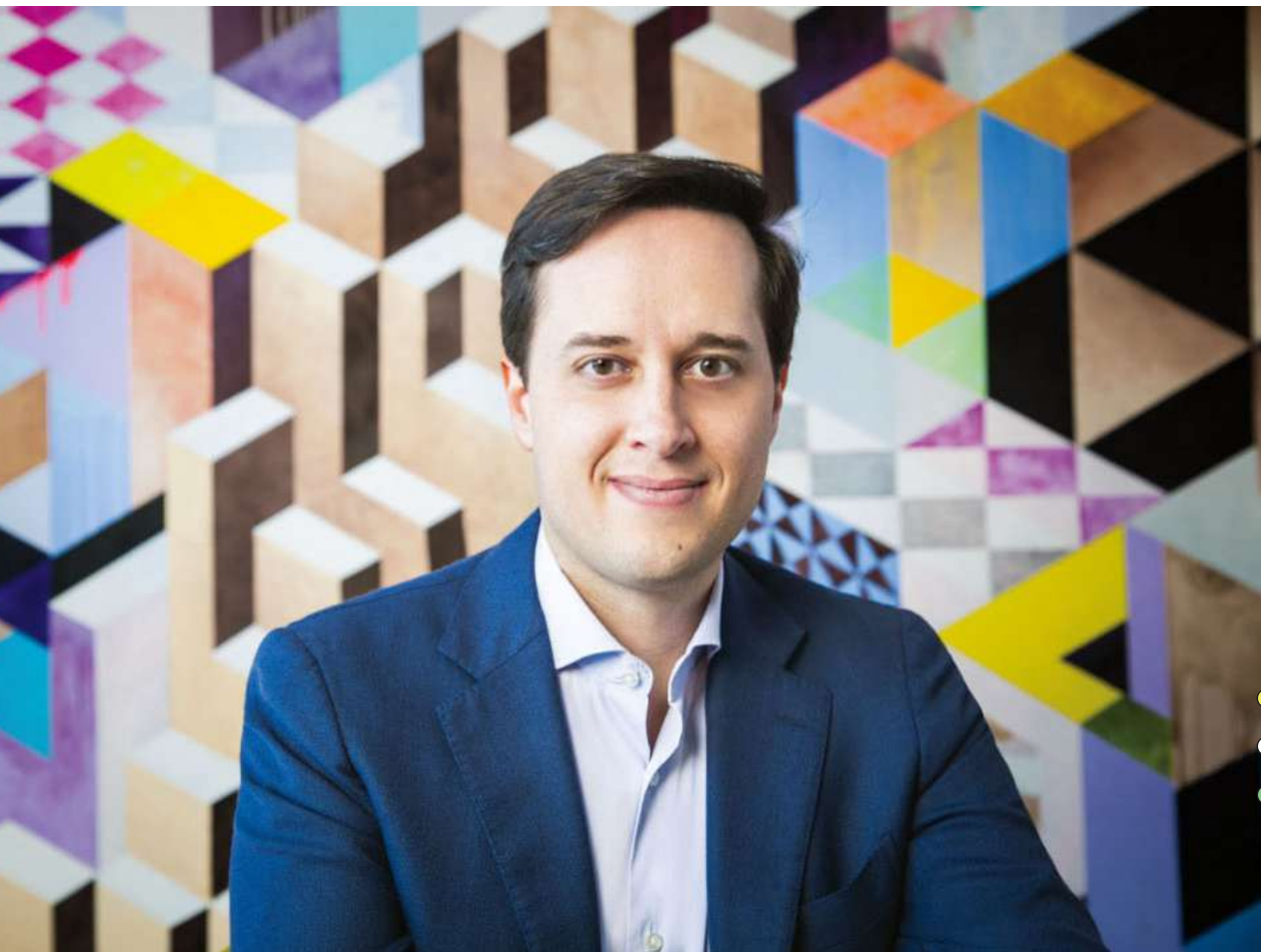
PERSEVERANCIA. Daniel Vogel afirma que Bitso aún lo apasiona porque sigue firme en que puede cambiar la forma en la que se mueve el dinero.



EN 2021,

BITSO CERRÓ UNA RONDA DE INVERSIÓN SERIE C, LIDERADA POR TIGER GLOBAL MANAGEMENT Y CON PARTICIPACIÓN DE COINBASE VENTURES Y QED INVESTORS, Y SE CONVIRTIÓ EN EL PRIMER UNICORNIO DE ACTIVOS DIGITALES DE AMÉRICA LATINA, CON UNA VALUACIÓN DE

2,200 MDD.



La firma especializada FXC Intelligence indica que, el año pasado, las *stablecoins* rozaron, por primera vez, el 1% de los pagos transfronterizos C2C. Las monedas estables representaron el 0.31% de los pagos internacionales minoristas, frente al 0.20% de 2024. En el caso de los pagos B2B, la adopción es más baja y llega al 0.19%, con la promesa que este porcentaje significa.

Méndez apunta que las *stablecoins* permiten menos fricción en los pagos, pues movimientos que suelen tardar dos días, como los pagos entre fronteras, se convierten en inmediatos. “En el caso de las remesas, que el 5% del valor de la transferencia se va en comisiones intermedias, supone que también bajarían los costos”.

El equipo que soporta esta competencia está formado por 536 colaboradores repartidos por diversas partes del mundo, y que conjuga experiencia en la industria financiera tradicional y el ecosistema tecnológico. Ximena Salgado es vicepresidenta de Producto y Tecnología de Bitso y señala que, hoy, hay una convergencia del ecosistema de finanzas tradicionales con el ecosistema de tecnología *blockchain*.

“Bitso se está enfocando en crear o aprovechar las finanzas híbridas, lanzando servicios que van más allá del ecosistema cripto, como la posibilidad de invertir en otro tipo de activos, como las acciones globales, que más del 75% de nuestros clientes nos indicaron que era algo que les interesaba tener”, afirma. La IA, además, permite hacer lanzamientos más rápidos sin perder el foco en el cliente, el punto de partida de cualquier desarrollo.

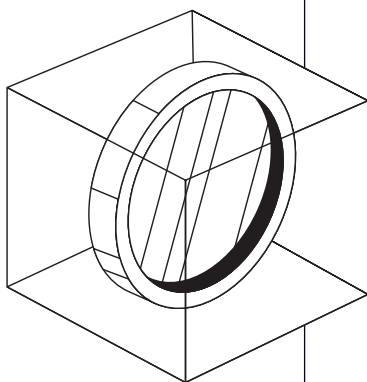
El origen de cualquier producto o servicio es analizar qué está pidiendo el usuario. Y el ejemplo que pone Salgado, que antes de llegar a Bitso estuvo cinco años y medio en Nu, es la opción de invertir en acciones que ofrece la empresa. “Tenemos Bitso Business, que mueve alrededor del 10% de las remesas en México y queríamos traerle ese beneficio a nuestros clientes de *retail*. Así, lanzamos las transferencias en dólares”, agrega.

Los clientes utilizaban a terceras compañías para realizar esta operación. Pero Bitso ya tenía esa tecnología, podía ofrecerla a sus usuarios. Y es un proceso similar a lo que llevó a desarrollar el área de Business: reconocer una necesidad.

Y si bien para muchas personas aún es complicado entender la tecnología detrás de estas operaciones, Salgado asegura que, si ella y el equipo hacen bien su trabajo, para el usuario no es necesaria esta comprensión.

EN 2023,

**JUNO, EMPRESA DEL
ECOSISTEMA BITSO, LANZÓ
MXNB, UNA STABLECOIN
RESPALDADA EN PESOS
MEXICANOS, Y BRL1, SU
EQUIVALENTE EN REALES
BRASILEÑOS.**



BITSO

**TIENE OPERACIÓN
DIRECTA EN MÉXICO,
ARGENTINA, BRASIL Y
COLOMBIA Y CONECTIVIDAD
INSTITUCIONAL EN ESTADOS
UNIDOS, EUROPA (VÍA SEPA),
CHILE Y PERÚ, MEDIANTE
SOCIOS LOCALES.**

“Cuando prendes la luz, no entiendes exactamente qué cables hay, nada más le das clic al *switch*”, pone como ejemplo de caso de uso. “Los productos de la *app* están diseñados para ser así de simples, para romper este tipo de barreras, con toda la seguridad, pero también con la rapidez de la tecnología *blockchain*”.

MARCAR EL RITMO

Los protagonistas de esta historia hablan no solo de la diferencia que pretenden hacer en el sistema financiero, también de la importancia de tener casos como el de Bitso en el ecosistema emprendedor de la región.

“Desde un punto de vista del talento, demuestra que desde América Latina también se puede innovar”, afirma Salgado. “Algo que me dolía en otras vidas es que cuando hablabas de América Latina, no necesariamente salía una empresa mexicana; y Bitso es esa compañía mexicana que está siendo punta de lanza en la región”.

Vallejo destaca los logros de la empresa, pero también que ven la oportunidad como si fuera el día uno de la compañía. “Si esto fuera un maratón, vamos en el kilómetro cinco”, dice. “Hay problemas que atacar, desde el número de inversionistas hasta el acceso, la cantidad de dinero que hay en inversión, y luego está todo el tema de pagos. Hay mucho que arreglar todavía del sistema financiero”.

En estos 12 años, no solo la empresa ha cambiado. Vallejo mira atrás y reconoce que una de las cosas que más le ha influido en este camino ha sido tener hijos, un hecho que cambió su estilo de liderazgo hacia uno más humano y pragmático, así como su visión del riesgo y eso, al final, permea en la empresa. Incluso, en la visión de las reglas. Si antes la posición era más hacia eliminar las reglas que no entendían, ahora evolucionó a pensar que tal vez existen por algo y la clave está en ver cómo transforman a partir de ellas.

Vogel sigue entusiasmado por lo que Bitso puede desarrollar y el impacto que puede generar. “Es algo que me sigue apasionando. He tenido que aprender a ser más paciente y me gustaría pensar que muchos de los valores de quién soy como persona venían de antes y no han cambiado”, asegura.

Al final, su objetivo sigue siendo el mismo: cambiar la forma en la que se mueve el dinero y hacer más accesible el sistema: “Soy un fiel creyente de que si aceleras la velocidad del dinero, aceleras el crecimiento de una economía”.

La apuesta de Baruj:

LA AUTOMATIZACIÓN DEL RIESGO FINANCIERO

Para Leticia Barragán, directora general de Baruj Financial Optimizations, anticiparse a los desafíos financieros es clave para la competitividad empresarial.

Ante un escenario económico caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y la rapidez con la que cambian los mercados, las compañías buscan innovar en su cadena productiva y de servicios. Sin embargo, como afirma Leticia Barragán, directora general de Baruj Financial Optimizations, existe un área crítica que todavía está subestimada y poco automatizada: la gestión del riesgo financiero.

Si bien dicho aspecto tiene gran impacto en la rentabilidad, estabilidad y la permanencia corporativa, son pocas las empresas en México que cuentan con flujos de trabajo digitales que les permitan identificar, medir, monitorear y administrar la vulnerabilidad financiera.

Aunque toda organización enfrenta riesgos derivados de las variaciones en tasas de interés, tipos de cambio, precios de materias primas o fluctuaciones en los mercados, en palabras de la ejecutiva, la diferencia entre pasar de la vulnerabilidad a la resiliencia radica en poseer información oportuna para anticiparse y definir sus estrategias.

En este sentido, Barragán sostiene que las compañías líderes ya no pueden depender de reportes estáticos o procesos manuales; requieren visibilidad en tiempo real para evaluar su exposición, ejecutar planes de cobertura y responder con agilidad a un entorno cambiante.

Para ello, existen instrumentos, entre los que destacan los futuros, *forwards*, *swaps*, opciones y coberturas asociadas a *commodities* para los mercados bursátiles de América, Europa y Asia. No obstante, como explica la vocera, su administración exige tecnología de alto nivel e integración con los sistemas financieros de la organización.

Frente a este desafío, Baruj ha encontrado una posibilidad para generar valor. La firma especializada en soluciones financieras sobre SAP desarrolla capacida-

des para automatizar la gestión del riesgo financiero, integrando procesos, información y herramientas que fortalecen a las empresas en su toma de decisiones y mejoran el control de sus exposiciones.

“Más que implementar tecnología, Baruj acompaña a sus clientes en la construcción de procesos más sólidos, al combinar conocimientos, experiencia técnica y un enfoque orientado a resultados”, puntualiza Barragán.

En consecuencia, cada proyecto transforma datos en conocimiento estratégico, reduce la incertidumbre y consolida la continuidad operativa.

Como concluye la directora general de Baruj, en un mercado donde la velocidad para decidir es crucial entre aprovechar una oportunidad o asumir una pérdida, automatizar la gestión del riesgo financiero ha dejado de ser una ventaja competitiva para convertirse en una necesidad.

“Las organizaciones que automaticen e integren la gestión del riesgo financiero estarán preparadas para proteger su rentabilidad, fortalecer su crecimiento y enfrentar con mayor confianza los desafíos del futuro”.

LETICIA BARRAGÁN, directora general de Baruj Financial Optimizations.



Xiaomi fortalece su presencia EN EL SEGMENTO PREMIUM EN MÉXICO

El fabricante asiático refuerza su posicionamiento en el segmento de alta gama y afianza a México como una ventana de crecimiento en América Latina.

El mercado mexicano de *smartphones* se transforma ante consumidores cada vez más exigentes y con una mayor disposición a invertir en dispositivos más potentes. Por ello, Xiaomi centra sus esfuerzos en elevar la estrategia para convertirse en un jugador más relevante dentro del segmento *premium*.

Antonio Ren, Country Manager de Xiaomi México, explica que, hace cinco años, la decisión de compra giraba generalmente en torno al precio, el diseño y la memoria. Actualmente, los usuarios también priorizan atributos como las soluciones basadas en inteligencia artificial (IA), las funciones de fotografía, la batería y el desempeño.

Para el ejecutivo, este cambio es una muestra más de cómo los celulares se han convertido en herramientas de productividad, creación de contenido, entretenimiento, servicios financieros y movilidad, lo que incrementa el valor que los usuarios les asignan.

“El consumidor mexicano está evolucionando rápidamente y espera mucho más de la tecnología. Ya no se trata únicamente de ofrecer un buen *smartphone*, sino de construir una experiencia integral que combine innovación, rendimiento y conectividad”, asegura Ren.

Justo ahí, agrega, es donde Xiaomi quiere marcar la diferencia y seguir elevando el valor que aporta al mercado. Desde un inicio, la firma supo posicionarse con un enfoque de negocio centrado en equipos confiables y accesibles, puesto que su objetivo concreto era democratizar la tecnología.

Dicha estrategia le brindó reconocimiento global; sin embargo, ante las nuevas preferencias de los clientes, la compañía se encuentra ante el reto de impulsar una nueva visión que la conduzca a liderar la innovación en todas las categorías del mercado, incluyendo las más avanzadas.

“Nuestra evolución no significa dejar atrás lo que nos hizo relevantes, sino llevar esa misma filosofía a un siguiente nivel”, sostiene el directivo y añade que su propósito es seguir proporcionando tecnología accesible, pero, al mismo tiempo, competir con una propues-



“La tecnología *premium* seguirá siendo un pilar de nuestra estrategia de crecimiento, por lo que continuaremos fortaleciendo nuestra presencia y propuesta de valor en este segmento”.

ANTONIO REN, Country Manager de Xiaomi México.



ta cada vez más sólida en los segmentos *premium*, donde la innovación, el diseño y la experiencia de usuario son determinantes.

De ahí que la convicción actual de Xiaomi vaya más allá de democratizar la tecnología y se dirija a consolidarse como una marca que acompaña la vida diaria de las personas, a través de una visión integral que engloba en su estrategia “*Human x Car x Home*”.

UNA OPCIÓN PARA CADA PERFIL

En respuesta a esta tendencia, Xiaomi sigue optimizando las cualidades de sus equipos para sobresalir en todos los segmentos, desde quienes se interesan en la funcionalidad y practicidad hasta aquellos que buscan propuestas más sofisticadas, con características y experiencias de alta gama.

La apuesta es redefinir el segmento *premium*, por medio de la innovación y de un ecosistema conectado. De esta manera, construye una oferta que permita al usuario encontrar opciones superiores dentro de su portafolio, conforme cambian sus necesidades y expectativas.

Por ejemplo, una de sus fortalezas es la alianza con Leica, firma con más de un siglo de liderazgo en óptica de precisión. Esta colaboración forma parte de la ruta para brindar una experiencia fotográfica de primer nivel. Para ello, actualmente cuenta con las familias Xiaomi Series, Xiaomi T Series, REDMI Note Series, esta última con más de 460 millones de unidades vendidas en cerca de 100 países, así como otros productos para cada perfil.

HUMAN X CAR X HOME

Parte de la evolución de Xiaomi involucra el concepto “*Human x Car x Home*”, un ecosistema conectado que abarca *smartphones*, *wearables*, tabletas, dispositivos inteligentes para el hogar e incluso soluciones de movilidad.

Ren explica que, si bien los celulares actuales son el centro de toda experiencia digital y el principal punto de entrada a esta plataforma, el crecimiento más evidente hoy ocurre

en categorías complementarias, como dispositivos conectados portátiles y para el hogar, tabletas digitales, audio y movilidad personal.

Durante el primer trimestre de 2026, a nivel global, Xiaomi registró ingresos por 44,300 millones de yuanes (RMB) en su negocio de *smartphones*. La compañía se mantuvo entre los tres líderes mundiales de este segmento por 23 trimestres consecutivos y ocupó una posición dentro del *top 3* en 47 países y regiones. A esto se suma la expansión de su ecosistema inteligente, cuyo negocio del Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés) y productos *lifestyle* alcanzó ingresos por 24,700 millones de yuanes (RMB).

UN MERCADO CLAVE PARA EL CRECIMIENTO REGIONAL

México es uno de los escenarios prioritarios para la estrategia de Xiaomi en América Latina. El directivo de la marca considera que su relevancia trasciende su tamaño, ya que también es destacable el grado de competencia entre los principales fabricantes, así como la velocidad con la que los usuarios adoptan nuevas tecnologías.

De cara al futuro, Xiaomi apunta a acelerar su transformación mediante una mayor apuesta por la inteligencia artificial y la convergencia de su ecosistema. La compañía anunció una inversión a nivel global de al menos 16,000 millones de yuanes (RMB) en IA durante 2026 y prevé superar los 60,000 millones de yuanes (RMB) en los próximos tres años, con el objetivo de desarrollar experiencias avanzadas y cada vez más integradas.



EMPRESAS



RESPONSABLES

UNA MÁS CONSCIENTE

El ranking llega a su edición número 12 con un récord en participación, pero también con mayor exigencia para formar parte del listado.

POR: INTELIGENCIA EXPANSIÓN

01 / SEPTIEMBRE / 2026

ILUSTRACIÓN: TINTA DRAGÓN







ELEVAR EL ESTÁNDAR

La edición 2026 refuerza la evaluación de la transparencia, incorpora nuevos criterios sobre bienestar laboral de las mujeres y exige mayor evidencia para formar parte del ranking.

POR: Rosalía Lara

Empresas Responsables es testigo de que la agenda ambiental, social y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) no es una moda y, pese a un contexto internacional marcado por el retroceso de políticas públicas en materia climática y de diversidad, las empresas continúan fortaleciendo sus estrategias. Para muestra, esta edición, que registró 180 postulaciones, un récord en la historia del listado.

Este año, la metodología vuelve a evolucionar para adaptarse a un entorno en el que las expectativas sobre el desempeño empresarial son cada vez mayores. Por ello, refuerza la evaluación de la transparencia y a lo largo del cuestionario se analiza no solo la existencia de políticas, programas y métricas, sino también el grado en que las compañías hacen pública la evidencia que respalda sus compromisos, avances y resultados.

Y es que, además, en un entorno tan conectado en el que las redes sociales pueden convertir un incidente en una crisis reputacional en cuestión de horas, la forma en que una organización comunica sus decisiones, reconoce errores, explica sus acciones y mantiene un diálogo abierto con sus grupos de interés es tan importante como las medidas que implementa para resolver un problema. Por ello, la transparencia dejó de ser un criterio complementario para consolidarse como un eje transversal de la evaluación.

A raíz de estas modificaciones, únicamente 173 empresas aparecen en el ranking, pues aquellas que, aunque completaron el proceso de evaluación, no enviaron suficiente evidencia o no cumplieron con un mínimo de 25 puntos sobre 100 fueron excluidas. El objetivo es que el listado refleje a organizaciones que han alcanzado un nivel básico de madurez en la gestión de sus impactos ambientales, sociales y de gobernanza, evitando que la sola participación sea suficiente para formar parte del ranking.

Estos ajustes responden al principio que ha guiado la evolución de Empresas Responsables desde su creación, en 2014, que es elevar continuamente el estándar con el que se evalúa la sostenibilidad empresarial en México. Y más que reconocer discursos o incrementar el número de participantes, la metodología pretende identificar estrategias respaldadas por evidencia y resultados verificables, y consolidarse como un referente para medir a las compañías en materia ESG y, al mismo tiempo, incentivar el desarrollo de estrategias cada vez más robustas y transparentes.



CUADRO DE HONOR

AMBIENTAL		SOCIAL		GOBERNANZA	
1	Diageo México	1	T-Systems México	1	Orbia Advanced Corporation
2	Unilever de México	2	Essity Higiene y Salud México	2	Grupo Inditex
3	T-Systems México	3	Diageo México	3	L'Oréal Groupe

RANKING

RK	26	EMPRESA	LUGAR EN:		
			AMBIENTAL	SOCIAL	GOBERNANZA
1		L'Oréal Groupe	6	4	3
			L'Oréal eleva el estándar a sus proveedores. La compañía estableció como requisito que el 100% de sus proveedores estratégicos adopten un compromiso formal para garantizar un salario digno a sus trabajadores. El estándar pretende cubrir necesidades básicas, como alimentación, vivienda, salud y educación de una familia, por encima del salario mínimo legal de cada país. La medida contempla auditorías y plazos obligatorios de cumplimiento para 2025 y 2026.		
2		T-Systems México	3	1	22
3		Essity Higiene y Salud México	8	2	4
4		Diageo México	1	3	36
			Diageo refuerza la gestión del agua y la biodiversidad en sus operaciones. En México, participa en el proyecto Charco Bendito, en Jalisco, junto con otras 12 empresas de la industria de bebidas, con acciones de restauración y reforestación de cuencas para generar beneficios para el agua, el carbono y la biodiversidad. En su cadena de suministro, Diageo incorporó criterios de gestión del agua y deforestación en la evaluación de nuevos proveedores.		
5		Aeroméxico	12	7	8
6		Nestlé México	5	42	10
7		Unilever de México	2	28	28
8		Orbia Advanced Corporation	17	35	1
9		Rotoplas	9	25	27
			Rotoplas acelera la reducción de emisiones. La compañía disminuyó 38% sus emisiones de GEI de Alcances 1 y 2 frente a 2024 y llevó la intensidad de emisiones a 0.27 tCO ₂ e por tonelada, por debajo de su meta de 0.41. Sus metas validadas por SBTi contemplan reducir 42% las emisiones de Alcances 1 y 2, y 25% las de Alcance 3 hacia 2030.		
10		Novo Nordisk México	23	5	19
11		Natura	13	14	31
12		Coca-Cola FEMSA	21	30	9
			Más mujeres al frente. En diversidad, equidad e inclusión, Coca-Cola FEMSA reforzó la mentoría y el desarrollo de liderazgo femenino: el 32.3% de sus posiciones de liderazgo están ocupadas por mujeres, frente a una meta del 40% en 2030.		
13		Whirlpool México	7	48	61
14		FEMSA	32	33	6
15		Grupo Inditex	25	64	2
16		Mapfre México	50	6	11
17		Ingredion México	20	31	38
18		Walmart de México y Centroamérica	33	58	5
19		Mars México	22	20	37
20		Toyota de México	11	110	21
21		Arca Continental	43	41	7
22		SIEMENS	36	29	14
23		Aleatica	34	51	13
24		Grupo Danone México	10	77	74
25		General Motors de México	18	18	89

RK 26	EMPRESA	LUGAR EN:		
		AMBIENTAL	SOCIAL	GOBERNANZA
26	HSBC México	28	52	33
27	HEINEKEN México	4	94	107
28	Philip Morris México	19	49	82
29	NTT DATA México	58	19	18
30	Grupo Financiero Banorte	53	16	26
31	Grupo Bafar	61	9	48
32	Cesantoni	40	15	72
33	Bolsa Mexicana de Valores	75	10	30
34	Jabil	44	21	75
35	Alsea	63	68	12
36	Quálitas	91	13	17
37	ManpowerGroup México	69	11	67
38	Ternium	27	66	95
39	PPG Comex	16	85	101
40	Bio Pappel	45	95	43
41	Banco Santander México	84	39	16
42	Grupo Herdez	37	71	84
43	Novartis Farmacéutica	66	27	77
44	Siemens Energy	42	36	104
45	RLH Properties	47	56	76
46	Grupo México	48	112	24
47	Takeda México	41	47	106
48	Ecolab	31	109	90
49	BBVA México	49	101	47
50	TIP México	88	12	34
51	Dow	26	161	41
52	Hitachi Energy	54	89	54
53	Liverpool	71	63	62
54	Grupo Vinte	60	55	86
55	Daikin	15	100	137
56	Caffenio	59	37	92
57	Grupo México División Infraestructura	79	87	39
58	Grupak Operaciones	65	96	44
59	Ferrero de México	35	121	93
60	Telefónica Movistar México	76	22	102
61	Grupo Financiero Scotiabank Inverlat	100	8	69
62	Roche México	70	118	25
63	Enel México	64	73	70
64	Gentera	93	62	42
65	PepsiCo Alimentos México	29	150	81
66	Grupo Lala	39	124	83
67	Alstom	30	84	120
68	SGS de México	107	78	23
69	Tata Consultancy Services de México	106	38	49
70	AXA Seguros	56	83	99
71	Grupo Omnilife-Chivas	38	74	125
72	Coca-Cola México	57	26	122
73	Grupo Financiero Bx+	116	69	20
74	Volaris	80	98	55
75	Naturgy México	104	67	56
76	Provident México	105	23	96
77	GNP Seguros	96	92	51
78	Grupo Comercial Chedraui	111	90	32
79	Minor Hotels Europe & Americas región México & Caribe	46	113	121
80	Chevez Ruiz Zamarripa	101	40	87
81	Telcel	95	142	29

RK 26	EMPRESA	LUGAR EN:		
		AMBIENTAL	SOCIAL	GOBERNANZA
82	Lyncott	97	70	79
83	Sanofi México	62	61	123
84	Grupo DEACERO	51	159	63
85	Solunion México	92	123	52
86	Grupo Jumex	52	104	118
87	Corporación Actinver	89	122	57
88	Ammper Energía	117	44	50
89	Volkswagen de México	73	131	91
90	PwC México	94	136	35
91	Opella	24	129	140
92	Roadis Concesiones México	122	75	59
93	Element Fleet Management México	102	116	66
94	Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR)	87	144	40
95	Mercado Libre México	72	119	114
96	Proyectos Saraperos	145	17	78
97	FINSA	110	114	46
98	Banco Azteca	112	115	68
99	AT&T México	120	91	80
100	Alpura	78	107	119
101	Adecco México	138	80	45
102	Banregio Grupo Financiero	127	43	98
103	Valia Energía	81	103	115
104	Banamex	115	93	94
105	Baker McKenzie	119	54	105
106	Banca Afirme	147	32	97
107	Syngenta	83	97	127
108	Grupo Ruba	133	24	108
109	INTERprotección	144	81	60
110	Grupo Presidente	74	169	71
111	Grupo Coppel	124	133	64
112	Red Ambiental Servicios	98	138	103
113	Eosis	128	76	73
114	Megacable Holdings	77	155	116
115	Hermes Infraestructura	123	45	110
116	KUA	125	82	117
117	ALPLA México	14	170	166
118	Nadro	132	53	133
119	Atento México	108	50	154
120	Seguros Monterrey New York Life	173	34	15
121	Zurich México	130	88	100
122	Grupo Financiero BASE	167	57	53
123	NatureSweet Invernaderos	68	125	159
124	Hoteles BF	67	154	148
125	Herbalife México	137	151	65
126	Energía Real	85	140	143
127	AES México	99	105	149
128	Conservas La Costeña	90	128	153
129	Embotelladora Niagara de México	82	59	169
130	Tiendas Soriana	86	79	170
131	Mondelēz International, México.	55	172	128
132	Veolia Holding México	135	149	85
133	Constellation Brands	114	111	145
134	MetLife México	155	102	111
135	Autotransportes de carga TRESGUERRAS	142	108	113
136	Bayer de México	126	143	132
137	Grupo Edilar	162	141	58
138	Farmacéuticos Maypo	139	145	124

RK 26	EMPRESA	LUGAR EN:		
		AMBIENTAL	SOCIAL	GOBERNANZA
139	Bendito Mar	103	156	151
140	CIMA Group Manzanillo Holding	131	65	157
141	Avanza Sólido	149	126	130
142	Creel, García-Cuellar, Aiza y Enríquez	165	46	138
143	Cinépolis	146	146	131
144	Mobility Holdco	152	106	112
145	PROSER Grupo Constructor	151	117	142
146	Grupo Profuturo	168	130	88
147	IntegraRSE	154	137	126
148	TP (antes Teleperformance)	164	86	134
149	Bossa Nova Comunicación	158	99	139
150	Sabormex	121	152	152
151	Pluxee México	159	148	109
152	The Home Depot	140	160	136
153	Semillero de Empresas Rurales	136	127	165
154	Agito	171	60	146
155	Integradora de Franquicias PKT1	141	120	158
156	Proambi	134	162	147
157	Hospitales MAC	153	164	129
158	Médica Sur	143	165	150
159	Bioconstrucción y Energía Alternativa	150	158	141
160	Katcon	113	168	168
161	Laguna Cyprien	157	72	162
162	Banco del Bajío	118	173	156
163	Santomar	148	147	161
164	Konfio	170	139	144
165	Remedios del Bosque	129	171	160
166	Christus Muguerza	163	167	135
167	ONORA	156	166	155
168	Hotel El Ganzo	169	135	167
169	OCESA	160	134	171
170	Grupo Ceres	161	132	172
171	Grupo Collectron International Management	172	153	163
172	Posadas	109	157	173
173	Ascalapha	166	163	164

METODOLOGÍA

Para la elaboración del ranking Empresas Responsables 2026 se realizó una convocatoria abierta dirigida a las empresas con fines de lucro y con operaciones en el país. En esta edición se obtuvieron 183 registros. Cada compañía participante respondió un cuestionario de más de 200 preguntas en temas ambientales, sociales y de gobernanza, y presentó evidencia para respaldar sus respuestas.

El equipo de Inteligencia de Expansión recopiló, revisó y evaluó la información proporcionada por cada empresa. Para formar parte del ranking, las compañías debieron cumplir con el envío de las evidencias solicitadas y obtener una puntuación mínima de 25 puntos.

Para la evaluación se considera el crecimiento de la operación de la empresa versus

el movimiento (reducción o incremento) de su impacto ambiental, social y de gobierno corporativo, con el objetivo de no castigar el crecimiento de las industrias.

En algunos de los parámetros (señalados como *benchmark* en el cuestionario), se realiza una comparación por sector y por tamaño de las empresas postulantes, de acuerdo al número de personas que trabajan ahí, con el objetivo de equilibrar la evaluación entre diferentes industrias.

Cada uno de los rubros (ambiental, social y de gobernanza) considera un puntaje total, el máximo es de 100 puntos. Esa puntuación se normaliza por industria mediante un cálculo estadístico para evitar sesgos, al comparar el promedio y la desviación estándar del sector

al que pertenece cada empresa participante.

A ese *score* por sector se le aplicó una ponderación que depende del impacto de cada industria, siendo el rubro de mayor impacto el que tenga el 35% de la evaluación, y los dos restantes, el 27.5% de la evaluación total, lo que da el 90% de la puntuación.

Medidas ambientales. Se analizan indicadores como uso del agua, energía, producción de desechos y emisiones de gases de efecto invernadero.

Medidas sociales. Se mide la diversidad, la paridad de género, prácticas y políticas de empleo, salud y seguridad, así como responsabilidad social.

Medidas de gobierno corporativo. Se analiza si la empresa cuenta con código de ética,

políticas anticorrupción, así como la diversidad dentro de su consejo de administración y a nivel ejecutivo.

El 10% restante corresponde a la integración de los criterios ESG en el modelo de negocio de la empresa. En este componente, desarrollado con el apoyo de Sistema B México, se analiza la incorporación de la sostenibilidad en la estrategia corporativa, la existencia de compromisos públicos, metas medibles y mecanismos de seguimiento.

Al momento de evaluar los resultados, *Expansión* junto con Sistema B se reservan el derecho de tomar en consideración diferencias entre industrias o tamaño que puedan estar impactando los resultados.

Para dudas o comentarios, escribe a: inteligencia@grupoexpansion.com

Contalink fortalece al contador

Y TRANSFORMA SU RELACIÓN CON LAS EMPRESAS

A través de la automatización, el sistema contable en la nube logra que los contadores ahorren el 80% de su tiempo y esfuerzo, además de optimizar el acceso a la información certera al día.

Son las 11 de la noche y la pantalla permanece encendida. Facturas, pólizas, conciliaciones: la misma “talacha” que le roba al contador las horas que debería usar para asesorar, crecer o simplemente llegar a cenar con su familia. Esa escena, que ocurre una y otra vez cada mes en despachos de México, es justo la que Contalink se propuso desaparecer.

La solución es un sistema en la nube que automatiza la contabilidad de la “A a la Z”. Basado en inteligencia artificial y algoritmos que leen y relacionan la información de manera automática, ahorra al contador hasta 80% del tiempo que destina a la captura y a tareas manuales.

No es una promesa menor, ya que Contalink marca la diferencia entre seguir atrapado en la operación o tener las herramientas para ser aliados financieros de empresas y contribuyentes.

Durante años, los sistemas contables tradicionales aseguraron que modernizarían la profesión, pero únicamente digitalizaron el papel y no automatizaron el trabajo. La consecuencia es un gremio que domina la tecnología fiscal del país (factura, concilia, declara) y que, sin embargo, sigue sin el tiempo ni el reconocimiento que su experiencia merece.

Contalink decidió resolver ese problema. En lugar de digitalizar las prácticas antiguas, aprovecha la información que la contabilidad electrónica ya genera y permite que la automatización y la inteligencia artificial hagan el trabajo pesado.

El resultado es una plataforma que no solo ordena los datos, sino que los entiende, los clasifica y los contabiliza, para que el contador revise, decida, asesore a su cliente y asegure su cumplimiento fiscal.

INNOVACIÓN DE ORIGEN MEXICANO

Contalink nació, hace una década, en Monterrey y hoy es usado por más de 24,000 contadores que gestionan más de 400,000 Registros Federales de Contribuyentes (RFC). Opera con un equipo enfocado en el objetivo común de impulsar a los espe-

“Cuando el contador recupera horas, atiende más clientes y abre nuevas líneas de servicio, entonces hemos cumplido nuestro propósito”.

EDUARDO WILLIAMS, CEO de Contalink.



cialistas y a las pequeñas y medianas empresas (pymes) a escalar, alejándolos de la contabilidad de los servicios básicos y acercándolos a la estrategia financiera.

UN ALIADO DEL GREMIO

Esta compañía mexicana tiene la convicción de evolucionar junto a sus clientes. Para Contalink, el contador no es un usuario más, es el centro del negocio.

Cuando él gana tiempo, cobra mejor, atiende a más personas o abre nuevas líneas de servicio, entonces se ha cumplido su propósito. Mantener la lógica de auto-

matizar la “talacha” para que el contador escale su despacho, crezca, gane más y pueda dedicarse a su familia, es lo que ha convertido a Contalink en algo más que un proveedor de tecnología. Actualmente, es un aliado del gremio contable, comprometido con su desarrollo profesional y personal.

La firma planea seguir expandiéndose en México con la misma meta que estableció desde su origen: automatizar más procesos y llegar a más despachos, convencida de que la tecnología bien aplicada no le quita trabajo al contador, le regresa la vida.



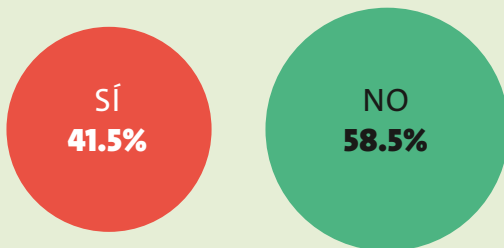


UN VISTAZO A LAS PARTICIPANTES

Las 173 compañías que integran el ranking de Empresas Responsables generan ingresos por 11.1 billones de pesos y más de 2.4 millones de empleos. Por su peso en la economía y su influencia sobre colaboradores, clientes, proveedores y comunidades, sus estrategias ESG tienen un papel clave para impulsar prácticas de sostenibilidad en México.

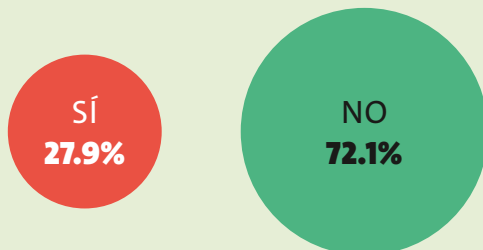
AMBIENTAL

¿LAS METAS DE LA EMPRESA ESTÁN ALINEADAS CON LAS DIRECTRICES DE LA INICIATIVA SCIENCE BASED TARGETS (SBTI)?



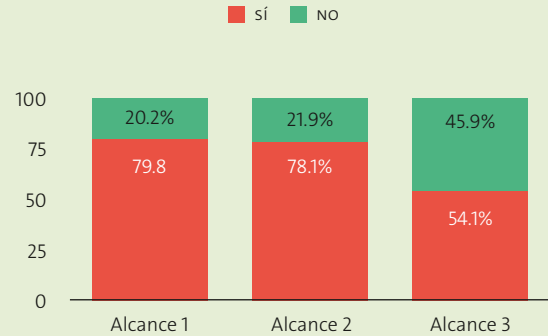
¿LA EMPRESA UTILIZA FUENTES RENOVABLES DE ENERGÍA?

Casi tres de cada 10 empresas aún no utilizan energía renovable en sus operaciones.



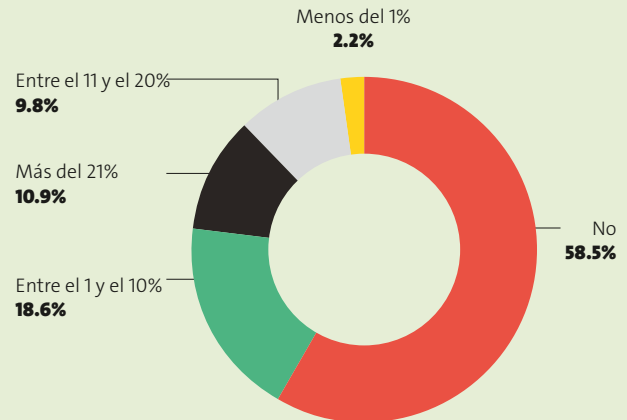
¿QUÉ TIPO DE EMISIONES MIDEN LAS EMPRESAS?

Poco menos de la mitad de las compañías del ranking aún no miden sus emisiones alcance tres, es decir, las indirectas.

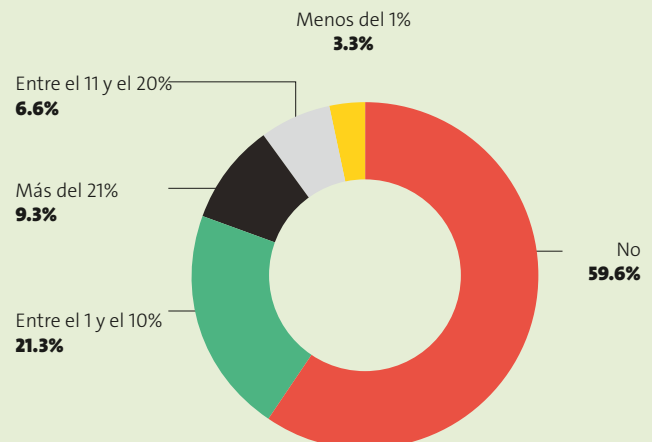


¿LA EMPRESA HA REDUCIDO SUS RESIDUOS EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS?

Seis de cada 10 empresas que participan en el ranking no han disminuido su generación de residuos.



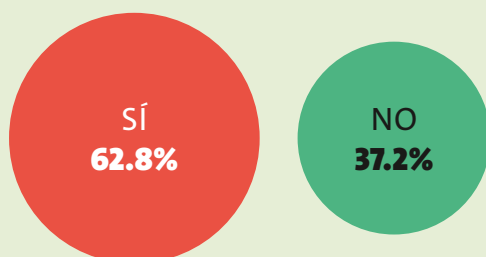
¿LA EMPRESA HA REDUCIDO SU CONSUMO DE AGUA EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS?



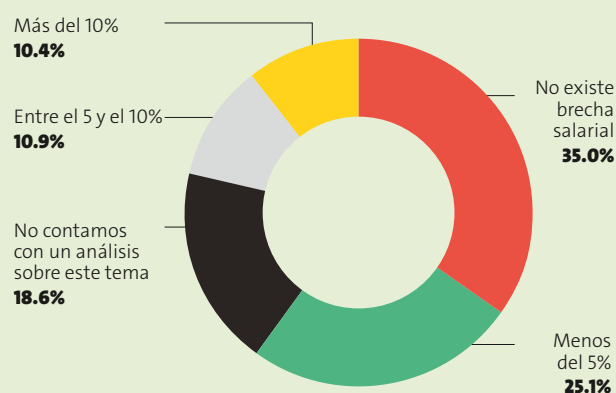
SOCIAL

¿LA EMPRESA TIENE E IMPULSA LA FORMACIÓN DE GRUPOS DE AFINIDAD?

Cuatro de cada 10 compañías no cuentan con la formación de grupos que se unan de forma voluntaria por intereses, metas o identidades compartidas.



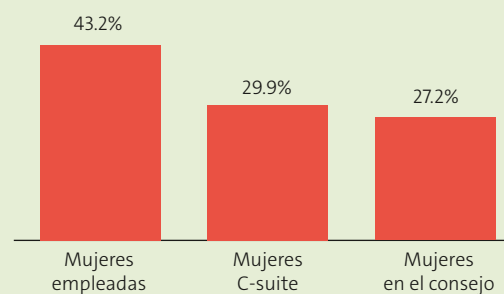
¿CUÁL ES LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO EN LA EMPRESA?



95.6%

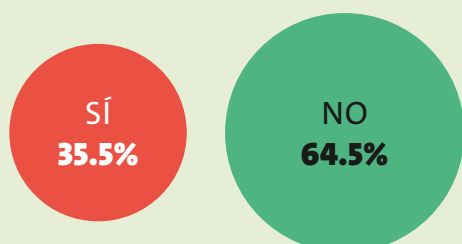
DE LAS COMPAÑÍAS CUENTA CON UN PROCEDIMIENTO PARA GARANTIZAR LA IGUALDAD DE LAS PERSONAS EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN, DESARROLLO PROFESIONAL Y PROMOCIÓN (INDEPENDIEMENTE DE SU GÉNERO, ORIENTACIÓN SEXUAL O IDENTIDAD).

PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN LAS EMPRESAS

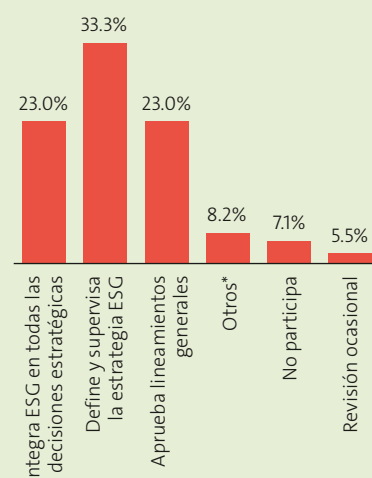


GOBERNANZA

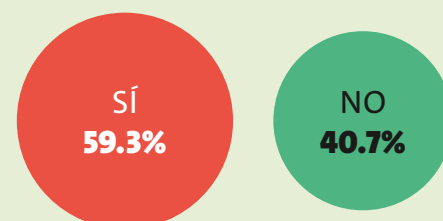
¿LA EMPRESA TIENE UNA POLÍTICA FORMAL SOBRE DIVERSIDAD EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN?



¿EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN PARTICIPA EN LA ESTRATEGIA ESG DE LA EMPRESA?



¿LA EMPRESA ESTÁ ADHERIDA A PACTO GLOBAL?





SALARIO DIGNO PARA TODOS

La compañía trabaja para que sus proveedores estratégicos adopten compromisos y planes de acción para cerrar la brecha salarial hacia 2030.

POR: Luis Alberto Zanela

Para una compañía que vende productos de belleza en 150 países, el costo de una materia prima no termina en la factura de un proveedor. Detrás de un ingrediente, un envase o un servicio logístico hay personas cuya estabilidad laboral puede determinar la productividad, la calidad y hasta la continuidad del negocio. Esta lógica impulsó a L'Oréal a implementar el concepto de salario digno en su cadena de valor con la meta de que todos sus proveedores estratégicos lo adopten hacia 2030.

La iniciativa forma parte de L'Oréal por el Futuro, estrategia lanzada en 2020. “No se trata solo de cumplir con el salario mínimo legal, sino de entender cuáles son las condiciones reales de vida en cada país”, explica Araceli Becerril, directora de Responsabilidad Corporativa de la compañía en México. La empresa trabaja con organismos como la Red de Salarios Dignos, cuya metodología considera alimentación, vivienda, educación, atención médica, transporte e imprevistos, además de las necesidades familiares.

L'Oréal tiene miles de proveedores globales, pero alrededor de 400 son estratégicos. “El reto está en los sectores con cadenas de suministro más fragmentadas o localizadas en geografías con economías en desarrollo”, sostiene Becerril. “Como la agricultura de materias primas, es decir, la manteca de karité, el aceite de argán o ingredientes botánicos, y ciertos procesos de manufactura y empaque intensivos”.

Más de 50 proveedores estratégicos ya han firmado compromisos oficiales de cumplimiento y más de 115 han recibido asistencia técnica y capacitación para ajustar sus estructuras salariales.

La empresa busca que el incremento que pudiera representar el cierre de brechas salariales no se tra-

duzca en mayores precios para el consumidor, pero tampoco en un deterioro de sus márgenes, por lo que apuesta por eficiencias operativas, innovación en los procesos de compra, optimización logística y relaciones de largo plazo con sus proveedores.

Becerril apunta entre los beneficios observados en los proveedores una menor rotación y menos ausentismo, mayores niveles de productividad y calidad, y una mayor capacidad para atraer y retener talento.

MEDIR Y ACOMPAÑAR EL AVANCE

La compañía también ha reforzado los mecanismos de supervisión. “Se emplean auditorías externas e independientes, así como herramientas de autoevaluación y análisis de brechas salariales validadas por expertos”, detalla Becerril. En caso de incumplimientos, se prioriza un enfoque de acompañamiento. “Si un proveedor muestra una falta de voluntad persistente para cumplir con los estándares, L'Oréal contempla la suspensión o terminación de la relación”, dice.

El salario digno convive con la iniciativa Inclusi-ve Sourcing, que opera desde 2010 y que utiliza las compras de la compañía para generar oportunidades económicas. El programa ha impactado a más de 109,000 personas que han recibido apoyo para acceder a empleo o ingresos sostenibles, por encima del objetivo para 2030. “Dado que más del 60% de las beneficiarias son mujeres, se mide el impacto en su autonomía financiera, su capacidad de decisión dentro del hogar y el fortalecimiento de la resiliencia en comunidades rurales”, afirma Becerril.

El reporte ‘Compras inclusivas, sostenibles y de impacto en México’, de la Red Aspen de Emprendores para el Desarrollo, señala que dos terceras partes del impacto positivo o negativo de una empresa se genera en su cadena de suministro, y las áreas de compras administran hasta el 70% del gasto de una compañía, por eso, los proveedores son aliados para cumplir con las estrategias ESG. “Los consumidores exigen marcas éticas y transparentes. Garantizar esto en las cadenas de suministro fortalece la confianza y la preferencia”, sostiene la directiva.

50 **PROVEEDORES
ESTRATÉGICOS
HAN FIRMADO EL
ACUERDO POR EL
SALARIO DIGNO.**



EL COMPROMISO DESDE LA VOLUNTAD

La empresa ha incorporado la sustentabilidad a las decisiones del consejo y la alta dirección para definir prioridades, gestionar riesgos y avanzar en temas como agua, energía y economía circular.

POR: Rafael Mejía

La sostenibilidad puede convertirse en una lista de buenas intenciones cuando no existe una estructura capaz de llevarla a la operación. Para Grupak, dedicada a la fabricación y comercialización de papel, cartón y soluciones de empaque, el camino ha sido incorporar estos temas a la toma de decisiones y hacer que distintas áreas de la compañía participen en su ejecución.

Jazel Ayala, su gerente de Sustentabilidad, señala que la gobernanza es fundamental para que la alta dirección y el consejo impulsen cambios que después puedan trasladarse a la operación. Entre ellos están la gestión de la energía, los residuos y el agua, así como sus impactos en el entorno y sus implicaciones financieras para el negocio.

El paso más reciente fue el estudio de doble materialidad realizado el año pasado, en el que participaron 497 personas entre clientes, proveedores, colaboradores, comunidades, autoridades, instituciones financieras y miembros del consejo de administración. El ejercicio identificó 56 impactos y 66 riesgos y oportunidades, que sirvieron para actualizar las prioridades de la estrategia de sostenibilidad.

Para Ayala, el involucramiento del consejo tiene una consecuencia práctica: las decisiones de sostenibilidad compiten por recursos dentro de la misma discusión estratégica que el resto de las inversiones. Además, su participación es relevante para aprobar infraestructura relacionada con el agua y la energía. El reto es encontrar el momento y las condiciones adecuadas para convertir estas acciones en inversiones de largo plazo.

“Nosotros queremos que la voluntad de hacer una evaluación nazca de la pro-

“

LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN SE INVOLUCRA EN ACCIONES PUNTUALES, COMO EL ESTUDIO DE DOBLE MATERIALIDAD, PARA DAR SU VISIÓN Y TOMAR DECISIONES QUE TIENEN RELEVANCIA ECONÓMICA.

Jazel Ayala,
gerente de Sustentabilidad de Grupak.

”

pia organización, porque consideramos que los mejores resultados se obtienen cuando el cambio surge internamente y no como respuesta a la presión de algún grupo de interés”, indica.

Esa voluntad ya se refleja en algunos resultados. En 2025, el 74% de la energía utilizada en la operación provino de fuentes limpias, principalmente, por el uso de su planta de cogeneración y la expansión de su infraestructura solar. Además, la empresa reportó una intensidad eléctrica de 0.42 MWh por tonelada generada, un dato que se ha mantenido pese al crecimiento en su producción.

El agua representa otro desafío. Todas las plantas cuentan con sistemas de tratamiento y la empresa tiene una capacidad técnica promedio para reaprovechar hasta 29% del agua tratada. El año pasado, el 27% de la utilizada en Papel Cuernavaca y el 29% en Corrugado Cuernavaca correspondieron a reúso.

En economía circular, Grupak recuperó 273,007 toneladas de cartón en



2025 para utilizarlas como materia prima, un volumen equivalente al 106.3% de su producción de papel, es decir, la empresa pudo recuperar más cartón del que requiere para su producción y consolidar un modelo que evitó la tala de aproximadamente 4.6 millones de árboles y la ocupación de 682,000 m³ en rellenos sanitarios, volumen comparable con 272 albercas olímpicas.

La directiva refuerza que la visión no es simplemente cumplir con exigencias, sino lograr que el cambio sea genuino. Este enfoque también se aplica a la relación con los proveedores, donde buscan que el compromiso ambiental “nazca desde la voluntad”, mediante acompañamiento en lugar de imposiciones. El reto es relevante: el 43% de sus proveedores son pequeñas y medianas empresas; el 65% reportó contar con una estrategia de sustentabilidad, pero solo el 18% tenía un informe.

La siguiente etapa será mantener esta estructura mientras las prioridades ambientales y sociales se vuelven más complejas. Ayala dice que la apuesta es avanzar gradualmente y conectar cada vez más las decisiones del consejo con la operación, de modo que la sustentabilidad deje de ser un tema aislado y forme parte de la estrategia de negocio. “La visión no es ponernos un objetivo muy ambicioso, sino algo alcanzable para no retirarnos. Si nos vamos a subir alguna iniciativa es porque vamos a ser congruentes”, asegura.



UN CICLO PARA CUIDAR

La estrategia de T-Systems México para proteger a las personas que colaboran en la empresa no se queda solo en los beneficios tradicionales.

POR: Rosalía Lara

La menstruación y la menopausia han permanecido prácticamente ausentes de la agenda corporativa durante décadas, a pesar de tratarse de procesos naturales de millones de trabajadoras y que inciden de forma directa en su bienestar, su productividad y su permanencia en el empleo.

De acuerdo con la Segunda Encuesta Nacional de Gestión Menstrual, elaborada por Essity, UNICEF México y Menstruación Digna México, el 26% de las participantes dejó en algún momento de asistir al trabajo o de atender alguna actividad laboral debido a la menstruación. Además, el 67% de las mujeres experimenta afectaciones en su desempeño laboral debido a los síntomas del climaterio, según el 'Estudio sobre los efectos de la transición a la menopausia', del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) en México, Sin Reglas, Essity y Bayer.

Ante esta realidad, Expansión ESG incorporó cuatro nuevos reactivos al ranking Empresas Responsables, desarrollados con el acompañamiento de Essity, Sin Reglas y Menstruación Digna México, para identificar si las compañías cuentan con políticas y acciones concretas para acompañar las distintas etapas del ciclo de vida de las mujeres y reconocer no solo a quienes van más adelantadas en este tema, sino también a quienes ya avanzan en el camino.

De las participantes en el listado, solo el 25% cuenta con acceso gratuito a

25%

**DE LAS PARTICIPANTES
EN EL RANKING CUENTA
CON ACCESO GRATUITO
A PRODUCTOS DE
GESTIÓN MENSTRUAL
E INCONTINENCIA.**

productos de gestión menstrual e incontinencia y el 13% tiene una sala de descanso para manejo de síntomas menstruales o de menopausia, pero, para T-Systems México, la empresa con mayor puntuación en este rubro este año, el tema no es nuevo y lo han abordado de manera integral desde 2024.

El punto de partida fue el cumplimiento de las normas NOM-035, que obliga a los centros de trabajo a identificar, analizar y prevenir los riesgos psicosociales. Marcela Velasco, VP de Recursos Humanos de la empresa, explica que el camino ha sido de prueba y error, algunos programas tuvieron buena recepción, otros fueron modificados o eliminados. Se trata de escuchar, probar y corregir, afirma.

Al inicio, la compañía realizó programas dirigidos específicamente al desarrollo de las mujeres, como capacitaciones para líderes, pero detectó que el desarrollo profesional era solo una parte de la conversación y la estrategia comenzó entonces a incorporar temas como salud y bienestar.

Entre 2025 y junio de 2026, la empresa reportó más de 500 consultas médicas para mujeres, con orientación en asuntos como menopausia, salud sexual y menstrual. También realizó estudios preventivos, talleres y capacitaciones de sensibilidad en todos los niveles, además de habilitar espacios como un cuarto de lactancia, consultorio médico y una sala de reposo.

También estableció días específicos para que las mujeres pudieran trabajar desde casa durante su menstruación. Sin embargo, Velasco cuenta

que una encuesta interna reveló que algunas mujeres no los utilizaban porque les daba vergüenza explicar a sus jefes que necesitaban ausentarse por su menstruación. La solución fue crear Magenta Day, un beneficio que permite trabajar desde casa por distintas razones personales. El objetivo fue proteger la privacidad y mantener la posibilidad de utilizar el beneficio.

La apertura de conversaciones sobre menopausia y menstruación fue recibida inicialmente con cautela. Velasco cuenta que existía incertidumbre sobre la respuesta que tendría hablar abiertamente del tema, especialmente, en un sector históricamente masculinizado. La resistencia, dice, no desapareció automáticamente. “Ha sido difícil porque, culturalmente, incluso ahora que estamos en tiempos diferentes, todavía hay muchos sesgos”.

Pero la participación de hombres en las conversaciones ayudó a ampliar el alcance y a generar mayor empatía y confianza en el equipo. Al abrir estos temas a toda la organización, explica Velasco, la información deja de ser un

asunto exclusivo de quienes atraviesan estos procesos vitales y se convierte en una herramienta para entender mejor a las personas. Velasco destaca que un colaborador se acercó a contarle que los talleres le ayudaron a entender no solo a su equipo, sino también la situación por la que atravesaba su esposa.

Para Velasco, todo eso ha permitido cuestionar estereotipos y evitar que situaciones propias del ciclo de vida de las mujeres se interpreten como falta de estabilidad o capacidad profesional y ayude a construir un entorno en el que las personas se sienten con mayor libertad para hablar de lo que viven y en el que quienes lideran cuentan con más elementos para acompañarlas.

Aunque las iniciativas son relativamente nuevas y aún no se cuenta con datos sobre los efectos en la productividad, para Velasco, el principal indicador, por ahora, es la confianza. “Creo que el mayor KPI que no se puede medir en números, pero que sé que hemos logrado con esto, es el nivel de confianza que las personas sienten que nosotros, como organización, les estamos dando”, afirma.

Además, atender las distintas realidades de las personas, dice, fortalece la cultura, mejora la capacidad de atraer talento y consolida a la empresa como un lugar donde las personas se sienten escuchadas y respaldadas.



Los trenes están en marcha

Concluidos:

- “El Insurgente” (Toluca-Observatorio)
- “Felipe Ángeles” (Buenavista-AIFA)

En proceso:

- AIFA-Pachuca
- Ciudad de México-Querétaro
- Querétaro-Irapuato
- Saltillo-Monterrey-Nuevo Laredo



Gobierno de
México

Comunicaciones
Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes

Inteligencia operativa:

CONVERTIR EL AJUSTE DE 40 HORAS EN OPORTUNIDADES

Para Tomás Kachadourian, director de Inteligencia de Negocios en InfoBlock, el reto ante la reforma laboral será gestionar inconsistencias del tiempo extra, cambios de turno, esquemas híbridos de trabajo y jornadas variables.



La reducción de la jornada laboral de 48 a 40 horas ha encendido un debate entre el gobierno, las empresas y los sindicatos. Sin embargo, la iniciativa busca dignificar el empleo formal, disminuir costos en salud pública y, sobre todo, incrementar la productividad.

Este último punto debe ser el eje de la conversación, frente al estigma de que a menor permanencia en el lugar de trabajo, menor será el rendimiento, ya que el cambio social permite eliminar fugas operativas.

De acuerdo con Tomás Kachadourian, director de Inteligencia de Negocios en InfoBlock, el enfoque debe cambiar de medir el valor del trabajador solo por estar físicamente presente a evaluar su rendimiento con base en la competitividad del tiempo laborado.

En consecuencia, será posible identificar lapsos de inactividad para reducir pasos no planificados y cuellos de botella, mediante estándares auditables. Para lograrlo, añade el ejecutivo, la información confiable es un actor esencial que aporta certidumbre operativa y legal.

En México, cerca de 13.4 millones de trabajadores superan las 48 horas semanales de trabajo.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Si bien diversas organizaciones con grandes plantillas consideran que ya tienen procesos automatizados, en el ecosistema mexicano aún dependen de hojas de cálculo y flujos manuales que limitan la eficiencia.

PRECISIÓN Y TRAZABILIDAD

Desde la perspectiva de Kachadourian, el desafío principal tras la reforma no radica solamente en la reducción de horas, sino en la trazabilidad de los sistemas de asistencia para asegurar un registro transparente.

Como explica, aunque el 95% de las grandes compañías en México cuentan con mecanismos electrónicos, muchas enfrentan inconsistencias graves derivadas de cambios de turno repentinos, incidencias operativas y cálculos informales de tiempo extra.

Esta falta de precisión se manifiesta en costos, con la estimación de que los errores en el pago de tiempo extra representan entre el 1% y el 2% del valor total de la nómina de una organización.

Por ello, el directivo plantea que la reforma de las 40 horas es una oportunidad para que se deje de ver la mano de obra únicamente como un gasto barato y se empiece a valorar la eficiencia.

La falta de orden y visibilidad genera un costo oculto que pocas empresas han cuantificado. Para Kachadourian, la mayoría no sabe cómo se distribuyen las horas laborales, cuánto se dedica a ciertas tareas, ni cuánto se pierde en tiempos muertos o periodos extra mal asignados.

Para enfrentar este reto, marcas como la empresa mexicana de innovación InfoBlock desarrollan ecosistemas tecnológicos que simplifican la configuración de reglas automáticas a la medida de la dinámica de cada sector (como el de alimentos y bebidas, manufactura, *retail* y salud) y sus contratos colectivos.

Esa base visibiliza los excesos en jornadas y fallas en turnos, lo que facilita el cruce de métricas del personal

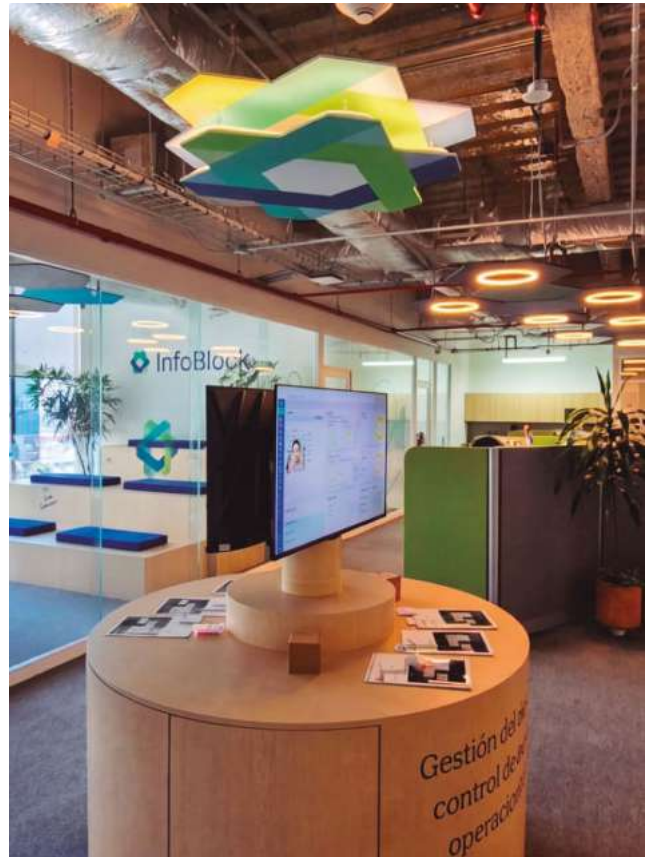
con indicadores de negocio para conocer el costo real por proceso y poder tomar decisiones. El especialista considera que la calidad de la información pasa de ser un asunto administrativo de Recursos Humanos a un activo de inteligencia para las compañías.

Así es como la tecnología habilita que un registro de asistencia sea un verdadero motor de automatización e integración operativa. Frente a la reforma, las herramientas avanzadas permiten administrar turnos e incidencias de un modo más ágil.

Como concluye Kachadourian, adaptar la operación a la gradualidad de la ley no solo evita interrumpir la continuidad del negocio, sino que hace de la conformidad legal una ventaja competitiva sostenible.

“La productividad deja de ser una percepción cuando existe información precisa sobre cómo opera una organización”.

TOMÁS KACHADOURIAN,
director de Inteligencia de Negocios en InfoBlock.



El camino gradual hacia las 40 horas en México

La reforma para reducir la jornada laboral a 40 horas semanales fue publicada el 3 de marzo de 2026 en el Diario Oficial de la Federación (DOF), con modificaciones en las fracciones IV y XI del Apartado A del artículo 123 de la Constitución.

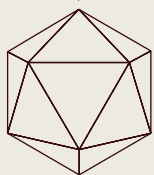
Dicho ajuste se llevará a cabo paulatinamente, hasta concluir en 2030, y define que tendrá que pagarse el tiempo extraordinario cuando se superen las horas del turno de trabajo. La remuneración deberá ser con un 100% más del salario correspondiente a las horas normales.

Asimismo, ese tiempo adicional no podrá exceder 12 horas en una semana, las cuales se distribuirán en hasta cuatro horas diarias durante un máximo de cuatro días en ese periodo. La reforma también exige registros electrónicos para asegurar pagos justos y elevar la productividad.

Especial

El

La forma en la
que lo percibimos
e interiorizamos
cambia, a la vez
que surgen nuevas
experiencias.



●
*Confort
automotriz*

●
*Viajes
espaciales*

FOTO: CORTESÍA

lujo

*Por: Ivet Rodríguez,
Fernando Guarneros
y Puri Lucena*



EXPERIENCIA. Las marcas automotrices japonesas enfocan el mercado *premium* de una forma más centrada en el usuario que en el estatus.

EL VALOR DE LO IMPERCEPTIBLE

Las marcas japonesas quieren redefinir el lujo automotriz con experiencias sutiles, funcionalidad y atención al detalle, más allá de la ostentación.

Por: Ivet Rodríguez

E

n *País de nieve*, Yasunari Kawabata creó una historia en la que buena parte de la belleza está en aquello que apenas se revela, como el paisaje, los silencios, una mirada o una textura. Hay algo de esa sensibilidad en la nueva interpretación que las marcas japonesas hacen del lujo automotriz.

Durante décadas, el lujo sobre cuatro ruedas tuvo un idioma reconocible en México. BMW, Audi y Mercedes-Benz construyeron buena parte de ese imaginario alrededor del desempeño, del diseño, de la tecnología y, sobre todo, del reconocimiento de marca. El auto *premium* era también una declaración, porque el emblema en la parrilla podía decir algo del propietario antes de que bajara del vehículo.

Las marcas japonesas llegaron a ese territorio con otra idea. Infiniti, Acura y Lexus no renuncian a la tecnología, los materiales sofisticados ni el desempeño, pero su apuesta plantea no tanto qué muestra un automóvil, sino cuánto puede mejorar la experiencia de quien lo conduce.

“El lujo no consiste solo en incorporar más tecnología o más equipamiento”, dice Yuichi Murata, presidente de Honda de México. “Consiste en desarrollar productos que inspiren

confianza, transmitan sofisticación y mantengan ese nivel de excelencia durante toda su vida útil”.

Para estas marcas, el lujo no desaparece cuando deja de ser evidente, sino que cambia de lugar. Parte de su valor deja de estar en aquello que el automóvil muestra hacia afuera y comienza a construirse en lo que el propietario percibe cuando está dentro.

Andrés Caballero, vicepresidente de Ventas y Posventa de Honda de México, considera que el cliente *premium* busca una marca que inspire confianza y convierta cada trayecto en una experiencia de manejo.

Esa experiencia puede comenzar mucho antes de que el vehículo alcance una determinada velocidad. Está en la ergonomía, en la facilidad de configuración o en que la suspensión se ajuste y baje cuando el vehículo se apaga para facilitar el descenso.

La premisa también modifica la manera de entender la tecnología. En Infiniti, Francisco Soto, director de la marca en México, define esta filosofía como una “simpleza de lujo”. No significa reducir equipamiento o prestaciones, sino eliminar aquello que considera innecesario y concentrarse en lo que puede elevar la experiencia de conducción. “Lo simple tiene que ver con ser eficiente”, explica Soto.

En el QX80, uno de los modelos insignia de Infiniti, esa filosofía aparece en elementos que difícilmente competirían por atención con una pantalla de gran tamaño. El sistema de audio desarrollado con Klipsch fue concebido desde la etapa de desarrollo del vehículo, incluida la ubicación de las

bocinas, para conseguir una experiencia sonora más precisa.

Algo similar ocurre con funciones que permiten mantener una conversación telefónica sin que el resto de los pasajeros tenga que dejar de escuchar el contenido que reproduce el vehículo. La llamada se concentra en ciertas zonas mientras el resto del espacio mantiene su propia experiencia.

Son soluciones cuyo valor no está necesariamente en que puedan presumirse, sino en que hacen más sencillo el tiempo que una persona pasa dentro del automóvil.

FILOSOFÍA EN EL DISEÑO

Esa misma lógica comienza a trasladarse al diseño. Infiniti ha reducido el protagonismo de elementos como el cromo y el piano black en algunas versiones y apuesta por superficies más limpias, colores neutros y contrastes más sutiles.

El cambio coincide con una transformación en el consumo de lujo. En la moda, los viajes, la gastronomía y la hospitalidad, una parte de los consumidores busca experiencias personalizadas y auténticas. El concepto de lujo silencioso ganó espacio con una premisa sencilla, pues el valor de un producto no depende necesariamente de que su logo se reconozca a distancia.

Las marcas japonesas intentan trasladar esa lógica al auto. “El lujo no se evalúa por el *bling bling*, sino por qué tanto me facilita, qué tanto confort y evolución aporta hoy”, dice Soto.

Pero mover el lujo hacia lo intangible plantea una dificultad: cómo convencer a un consumidor de que está

recibiendo algo valioso cuando lo que distingue al producto no siempre es visible.

Soto reconoce que incluso las marcas de lujo enfrentan un entorno comercial en el que los incentivos tienen un peso importante. “Muchos pensarían que por ser marcas de lujo el cliente no necesita descuentos. El cliente puede pagarlo, pero también es un mercado supercompetitivo en términos de oferta”.

La estrategia de las marcas japonesas consiste, entonces, en que el consumidor encuentre una relación clara entre lo que paga y lo que recibe.

Otro diferenciador aparece también en la forma en que plantean la compra. En lugar de trasladar al cliente la complejidad de configurar cada vehículo y sumar por separado cada elemento de equipamiento, que va aumentando el precio, Acura e Infiniti ofrecen versiones con paquetes integrales de diseño, desempeño, tecnología, seguridad y confort por un precio definido.

El desafío es que esa propuesta compite contra marcas con una posición mucho más consolidada. BMW, Mercedes-Benz y Audi siguen siendo referentes del lujo automotriz en México y cuentan con una ventaja construida durante décadas de posicionamiento. Entre enero y julio, las tres marcas alemanas acumularon 18,608 unidades vendidas en el segmento, según datos del INEGI. En contraste, Infiniti comercializó alrededor de 741 vehículos, Acura, 412, y Lexus, 1,630.



APUESTA. Más que mostrar hacia afuera, las marcas japonesas se enfocan en el interior y en la experiencia que ofrecen sus autos.



La diferencia muestra la magnitud del reto. La propuesta japonesa puede ser distinta, pero debe convencer a consumidores que durante años han asociado el lujo automotriz con determinados códigos de estatus. Por eso, el objetivo no parece ser disputar el mercado bajo las mismas reglas, sino ampliar la definición de lo que significa un vehículo *premium*.

Las tres marcas comparten, además, una condición de origen, pues nacieron al amparo de grandes fabricantes japoneses de volumen, Nissan, Honda y Toyota. Esa relación les plantea un desafío particular, que consiste en encontrar un equilibrio entre dos formas de medir el desempeño. Mientras que las matrices de volumen han construido buena parte de su estrategia alrededor de las ventas y la participación de mercado, sus divisiones *premium* dan mayor peso a la satisfacción, la experiencia y la lealtad.

En Infiniti, Soto sostiene que las ventas deben ser una consecuencia de ese trabajo. “Para mí, el primer punto tiene que ver con la satisfacción. ¿Cómo mejoramos nuestra satisfacción tanto en ventas como en servicio? Ese va a ser el primer indicador de que lo estamos haciendo bien y que la promesa se está cumpliendo”, afirma. La marca reporta un nivel de satisfacción superior al 90%.

Murata considera que la competencia, lejos de ser una amenaza, puede ayudar a elevar las expectativas del mercado.

En el fondo, la estrategia de Infiniti, Acura y Lexus parte de aceptar que el consumidor puede encontrar diferentes propuestas de valor. Lo que estas marcas buscan es que la pregunta decisiva no sea “¿qué dice este automóvil de mí?” sino “¿qué hace este automóvil por mí?”.



LA SUERTE DE VER LAS ESTRELLAS

El turismo espacial empieza a crecer en popularidad, aunque por ahora se trata de una actividad reservada para las élites.

Por: **Fernando Guarneros**

“M

i abuelo me contaba que, en su época, viajar en avión era todo un lujo: había que ir de traje y hasta te recibían con champaña. Viajar a Europa estaba reservado para unos cuantos”, recuerda Ramón Gutiérrez, director ejecutivo de la empresa mexicana intermediaria de experiencias espaciales Interestelar. Ahora, prevé que en los próximos años este avance se repique con el turismo espacial.

En *Crónicas marcianas*, Ray Bradbury imaginó un futuro donde los humanos abordaban naves hacia el espacio impulsados por conocer lo desconocido, pero no pensó en quién accedería a ello. Hoy, flotar en la ingravidez y contemplar la curvatura de la Tierra en el espacio ya no es ciencia ficción, es solo ciencia reservada para las fortunas del mundo.

Las agencias estatales, como la NASA, establecieron la infraestructura, la tecnología y las bases operativas para la exploración espacial, pero, en 2008, el exitoso lanzamiento del Falcon 1, de SpaceX, consolidó el papel de la iniciativa privada. La industria pasó de la financiación gubernamental a entidades millonarias, como SpaceX, Blue Origin o Virgin Galactic.

“El cambio de financiamiento fue crucial para el desarrollo acelerado de la industria y su modelo de generación de

valor”, comenta Sergio Pulgarin, decano regional de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey. “Permitió que se incorporara la perspectiva de ‘eficiencia’ en el uso de los recursos de esta industria, una de las principales críticas a la NASA”.

Esto generó que, en 2025, el capital privado invertido en compañías espaciales alcanzara 55,300 millones de dólares y, hasta inicios de agosto de este año, acumulaba 68,584 mdd con menos rondas, según datos de la firma Space Capital. “Lo que hoy vemos como algo extraordinario puede convertirse, con la evolución de la tecnología y la escala, en algo mucho más accesible”, agrega Gutiérrez.

La reutilización de los vehículos para evitar fabricar un cohete por misión junto con la mayor frecuencia de vuelos ha ayudado a reducir y repartir los costos y a transformar la industria. “Existe una oportunidad real, pero todavía no estamos en la etapa del turismo espacial masivo”, apunta el directivo. “Pero se está construyendo la infraestructura que puede hacerlo posible”.

La evolución en las cifras confirma la magnitud del fenómeno espacial. Hace 15 años, poner un kilogramo en órbita costaba alrededor de 18,500 dólares. Hoy, con el Falcon 9 cuesta alrededor de 2,700. Gutié-



rez añade que para poder reducir todavía más los precios, la industria no solo debe permitir reutilizar los cohetes o masificar su producción, sino también hallar usos distintos al turismo y normalizarlos.

"A mayores necesidades del mercado de mandar cosas al espacio, mayor será el abaratamiento de los costos, algo que veo más factible con Starship", el megacohete que SpaceX busca llevar a Marte. A la vez, se calcula que el valor del turismo espacial sea de 46,810 mdd en 2034, según Fortune Business Insights.

A nivel tecnológico, también hubo transformaciones. Viajar al espacio exige vehículos capaces de soportar aceleraciones extremas, sistemas de soporte, ven-

CULTURA POP. Los viajes suborbitales han ganado protagonismo a raíz de que más personas famosas, como Katy Perry, han participado en ellos.



tananas precisas de lanzamiento, seguros especializados, entrenamiento e, incluso, protocolos médicos. Y toda esa complejidad ya se adaptó para los pasajeros civiles con muy alto poder adquisitivo

En la actualidad, el viaje disponible es suborbital, donde el pasajero asciende hasta el borde del espacio, experimenta unos minutos de ingravidez, observa la curvatura terrestre y regresa. Pero hay un tipo de viaje orbital que aún no representa una opción de turismo, pues exige entrenamiento específico y está reservado para astronautas de las misiones hacia la Estación Espacial Internacional.

A pesar del avance tecnológico, la democratización del turismo espacial ocurrirá por capas, señala Pulgarin. En una primera fase, los costos disminuirán para una élite más amplia y luego surgirán opciones híbridas más asequibles, como vuelos parabólicos, simuladores avanzados, programas de entrenamiento o realidad virtual inmersiva.

Un ejemplo de este panorama se equipara a la aviación comercial, que durante mucho tiempo fue una actividad exclusiva para algunas personas, hasta que las tarifas bajaron gracias al avance tecnológico, la producción a escala, la infraestructura aeroportuaria y la demanda masiva.

Para Gutiérrez, otro elemento es la creación de infraestructura orbital para que sea posible permanecer varios días en estos viajes, algo que, prevé, ocurrirá en las próximas dos décadas. Asimismo, la confianza pública es el aspecto más apremiante para hacer realidad la travesía hacia las estrellas.

A pesar de ello, el crecimiento de los últimos años y el avance en la tecnología, refiere Pulgarin, hacen que se proyecte un incremento superior al 25% y en los próximos cinco años se mantendrá una experiencia enfocada al mercado del superlujo. "Ya no es ficción, pero no será una realidad en el corto plazo; el turismo espacial sigue siendo pequeño".



LA NUEVA FORMA DE VER EL ESTATUS

La industria del lujo seguirá creciendo, pero el concepto de lo que significa ha cambiado con las nuevas generaciones.

Por: **Puri Lucena**

E

n un momento en el que el lujo redefine su significado, con una apuesta más marcada por las experiencias, la conexión emocional se ha convertido en uno de los principales motivadores de compra, con énfasis en sus dos principales mercados, Estados Unidos y China. McKinsey & Company proyecta que la industria del lujo global llegue a 700,000 millones de dólares hacia el final de la década, con un crecimiento de entre el 4 y el 6% anual.

El estatus comienza a perder fuerza en la decisión de compra, a la vez que emergen otros valores, explica Silvana Dakduk, directora de la Maestría en Mercadotecnia en la EGADE Business School sede Monterrey. “La noción de lujo ha cambiado, con independencia de que el país sea emergente, desarrollado, más orientado o menos al lujo. Y lo ha hecho porque los consumidores de las nuevas generaciones están ávidos de bienestar. Eso hace que el lujo no sea ya tanto material”, explica.

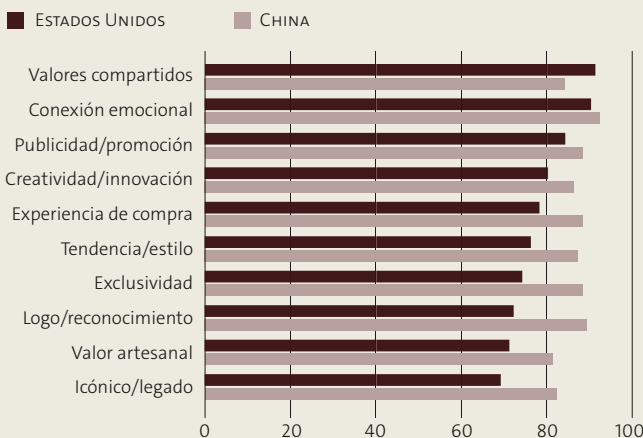
Otra tendencia es la orientación hacia la cultura local. Por eso, agrega la especialista, vemos más intervenciones y colaboraciones de artistas locales con las grandes casas de lujo. “Esto también está atado a la sostenibilidad, que cada vez cobra más importancia entre los consumidores”.

Al final, el lujo no es indiferente a las grandes tendencias que permean en otros ámbitos, desde la cultura laboral, con un peso creciente hacia el bienestar y el salario emocional, al cambio de mentalidad referente al prestigio o al dinero. Así, para muchos consumidores, el lujo dejó también de ser visto como una inversión para vivirlo como una experiencia única. “La gente ya no presume el vestido o la bolsa, sino el viaje que hizo”, dice Dakduk.

¿QUÉ NOS MUEVE A DESEAR EL LUJO?

Tanto en China como en Estados Unidos, el principal motivante hoy es la conexión emocional.

PORCENTAJE DE RESPUESTAS ENTRE LOS ENCUESTADOS

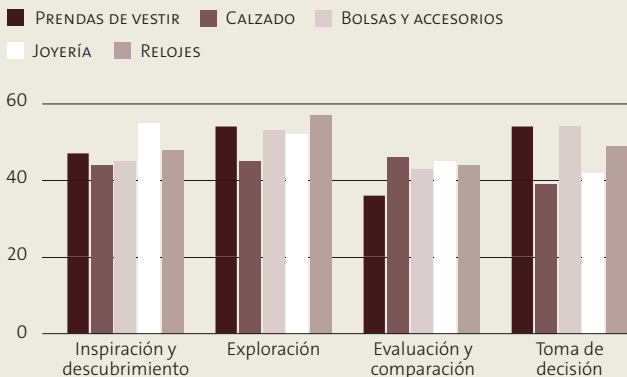


FUENTE: McKinsey & Company.

¿CÓMO USAN LOS COMPRADORES LA IA?

Recomendaciones y descubrimientos marcan la tendencia en el uso de esta tecnología.

PORCENTAJE DE RESPUESTAS ENTRE POBLACIÓN ENCUESTADA DE EU Y CHINA



FUENTE: McKinsey & Company.

Tetra Pak

PASOS FIRMES HACIA LA ECONOMÍA CIRCULAR Y LA SEGURIDAD ALIMENTARIA

El Suplemento Local de Sostenibilidad 2025, documento que complementa el Reporte Global de la empresa, muestra cómo los compromisos a nivel mundial se traducen en creación de valor en México.

Durante 2025, Tetra Pak México reforzó su relevancia global al combinar inversiones en innovación sostenible, programas de seguridad alimentaria y acciones para promover un modelo de aprovechamiento integral de los recursos.

Las evidencias del avance de la compañía hacia una manufactura más eficiente se publicaron en su Suplemento Local de Sostenibilidad 2025, el cual presenta datos en diversas materias como operación en el territorio nacional, sistemas alimentarios, circularidad y sostenibilidad social.

Por ejemplo, en el informe sobresale que la empresa destinó 11 millones de pesos a la instalación de 1,000 paneles solares, proyecto que permitirá generar electricidad y reducir alrededor de 400 toneladas de emisiones de dióxido de carbono equivalente al año.

Dicha iniciativa es parte del esfuerzo para disminuir el consumo de energía de fuentes no renovables en las plantas de Querétaro, Mexicali y Cuautitlán Izcalli, donde también se han incorporado tecnologías para optimizar la operación y recuperar agua, con la finalidad de aminorar su huella ambiental.

Otro de los ejes centrales de la estrategia es el fortalecimiento de los sistemas alimentarios. En este sentido, destaca la sinergia con el Sistema DIF Nacional y los DIF estatales para los programas de alimentación escolar, que beneficiaron a 2.7 millones de niñas y niños en 27 estados, en 2025.

“El talento de nuestra gente, nuestra operación, la colaboración con nuestros clientes y las alianzas que impulsamos con comunidades e instituciones demuestran que es posible transformar una estrategia global en resultados concretos para México”, afirma Ramiro Ortiz, director general de Tetra Pak México.

ECONOMÍA CIRCULAR Y SOSTENIBILIDAD

Los logros en economía circular son producto del aumento de su infraestructura para la recuperación y reciclaje, con lo que

se procesaron 57,500 toneladas de envases en el año, 4% más que en 2024.

Esta labor involucró 820 centros de acopio, el trabajo con 420 centros aliados y la gestión de 191 puntos verdes, así como la implementación de un centenar de programas de capacitación y contenedores especiales para fomentar la recuperación de materiales postconsumo.

En el rubro de sostenibilidad social, la empresa dio a conocer que, de sus 1,187 colaboradores, el 88% cuenta con exámenes médicos y el 60% participa en programas de seguimiento nutricional. Asimismo, la proporción de mujeres en puestos directivos se incrementó de 13% (en 2020) a 23% (en 2025).

HECHO EN MÉXICO. HECHO CON VALOR

Este es un documento que complementa el Reporte Global de Sostenibilidad 2025 de Tetra Pak, poniendo de manifiesto la aportación de México, pero su importancia radica en que brinda una muestra de cómo el impacto a escala mundial se construye a partir de acciones locales. Con ello, el suplemento visibiliza la firme convicción con la generación de valor sostenible.



ESCANEA EL CÓDIGO QR PARA MÁS INFORMACIÓN.

“Ese es el compromiso detrás de lo que hacemos y la razón por la que podemos decir con orgullo que lo hecho en México está hecho con valor”, enfatiza Ortiz.

Queda claro que la contribución de Tetra Pak trasciende su capacidad industrial. Cada planta, innovación, alianza estratégica y colaborador son reflejo de cómo las prioridades globales de la compañía se materializan en pasos firmes en la hoja de ruta hacia un futuro más sostenible.



EN 2025, TETRA PAK MÉXICO RECICLÓ MÁS DE 57,500 TONELADAS DE ENVASES, UN INCREMENTO DE 4% RESPECTO AL AÑO ANTERIOR.

“La sostenibilidad no se construye desde las declaraciones, sino desde las decisiones y acciones que tomamos todos los días”.

RAMIRO ORTIZ,
director general de Tetra Pak México.

EL PARTIDO FUERA DE LA CANCHA

La cooperativa deja atrás una crisis de gobierno corporativo y un lustro de sequía deportiva. El reto es convertir la recuperación en crecimiento rentable y sostenible en el largo plazo.

POR: MARA ECHEVERRÍA

FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA





a décima estrella del campeonato ya está en el escudo, pero Cruz Azul juega otro partido fuera de una cancha de fútbol. El equipo deportivo volvió a levantar el trofeo de la Liga MX, mientras que la Cooperativa La Cruz Azul apunta a la recuperación de sus activos y su capacidad productiva, ventas y rentabilidad.

“La máquina” está en marcha. La cooperativa invierte en sus diferentes plantas cementeras e, incluso, quiere ampliar su negocio de hospitales, a la par de recuperar su acceso a financiamiento mediante crédito. El desafío es conseguir que todas las piezas funcionen como una sola organización y que el crecimiento sobreviva al cambio de dirigencia.

Víctor Manuel Velázquez Rangel, quien asumió en 2020 la presidencia del consejo de administración de la Cooperativa La Cruz Azul y del Club de Fútbol Cruz Azul, observa ese proceso desde una posición peculiar, con un pie en las plantas cementeras y otro en el terreno de juego. “Lo que ha pasado con el club es un reflejo de lo que ocurre en los negocios, no solo en lo deportivo. Se vino un cambio estructural muy fuerte de trabajo, de transparencia”, explica el ejecutivo.

La frase resume la lógica que la administración quiere llevar a la siguiente etapa. Si bien el reciente campeonato deportivo puede ser la parte más visible del cambio, los resultados deben darse en términos de producción, finanzas, inversiones y en la capacidad de la cooperativa para construir una estructura que no dependa de una sola persona.

NUEVA ETAPA. Víctor Velázquez asumió el control de la cooperativa después de más de tres décadas en manos de su anterior presidente.

11.5

millones de toneladas anuales produce Cruz Azul en sus cinco plantas.

9%

subió la producción de cemento en 2025.

17%

estima crecer en producción al cierre de este año.

Velázquez asumió el control tras una década de disputa entre grupos de socios que se profundizó durante la gestión de Guillermo “Billy” Álvarez, quien fuera su presidente por tres décadas y fallecido este año bajo custodia penitenciaria al enfrentar acusaciones por presunto desvío de recursos, administración fraudulenta, lavado de dinero y delincuencia organizada.

Fue como Velázquez recibió una organización con deudas y con la planta de Tula fuera de operación. También enfrentó la reestructura laboral derivada de los cambios en subcontratación y la liquidación y posterior contratación de más de 4,000 trabajadores.

El club de fútbol fue el primer resultado visible. Cruz Azul llevaba 23 años sin ganar la Liga, pero, en 2021, consiguió la novena estrella y, en mayo de este año, la décima. Para Velázquez, el campeonato no explica la evolución, pero sí una de sus consecuencias. “El equipo es una vitrina que está en todos los medios y que le da un nombre a la cooperativa”, dice.

De acuerdo con transfermarkt.mx, el Cruz Azul alcanzó un valor de mercado de 88.73 millones de euros en la temporada 26/27. Entre los participantes de la Liga MX, solo está por debajo de los clubes Guadalajara, América y Toluca.

VOLVER AL ORIGEN

Para la cooperativa, la primera prueba está en Hidalgo, una planta que antes del conflicto representaba alrededor del 35% de sus ingresos, que, en 2025, ascendieron a 30,319 millones de pesos con un alza del 1.9% respecto del año anterior, de acuerdo con estimaciones de *Expansión*.

Tula fue la planta con la que se creó la cooperativa en 1934, cuando los trabajadores tomaron el control de la cementera fundada en 1881. Fue también la insignia que estuvo paralizada cinco años mientras que las otras plantas tuvieron que elevar su utilización para compensar la pérdida. Velázquez calcula que ese esfuerzo permitió reducir el impacto sobre los ingresos hasta un 15%, aunque ahora, tras meses de revisión de instalaciones, maquinaria y transformadores, la planta se reintegra al tablero productivo.

El directivo estima una participación nacional de mercado de entre el 18 y el 19%, y reactivar la planta, con una inversión de 6,500 millones de pesos, representa una oportunidad para recuperar terreno.

Para la industria cementera, el regreso de Hidalgo también cambia la distribución regional de capacidad. Julio Cedeño, director general de la Cámara Nacional del Cemento (Canacem), considera positiva la recuperación de producción, inversión y empleo, y señala que la ubicación de las plantas tiene una importancia directa en la logística.

Cedeño ubica a Cruz Azul dentro de una industria que enfrenta necesidades importantes de vivienda, infraestructura, agua, movilidad y energía. La recuperación de una planta de esa escala incorpora capacidad a una cadena que tendrá que responder a una demanda que puede crecer en distintos segmentos de la construcción.



EN EL JUEGO. El equipo, que en cinco años ha levantado dos copas de la Liga MX, se ha vuelto la vitrina para que la gente reconozca la marca.

800,000

toneladas anuales
añadirá la planta
de Campeche.

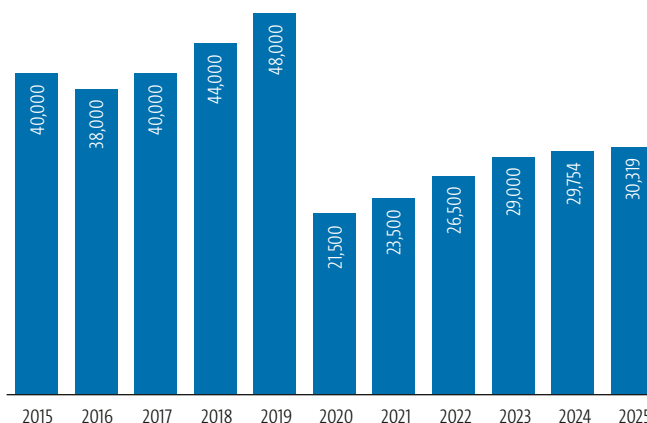
1,500

nuevos empleos
pretende generar
en 2026.

A TODA MÁQUINA

Tras la llegada de Víctor Velázquez a la cooperativa, en 2020, los ingresos se han recuperado luego de la crisis del gobierno corporativo y reputacional de la cementera.

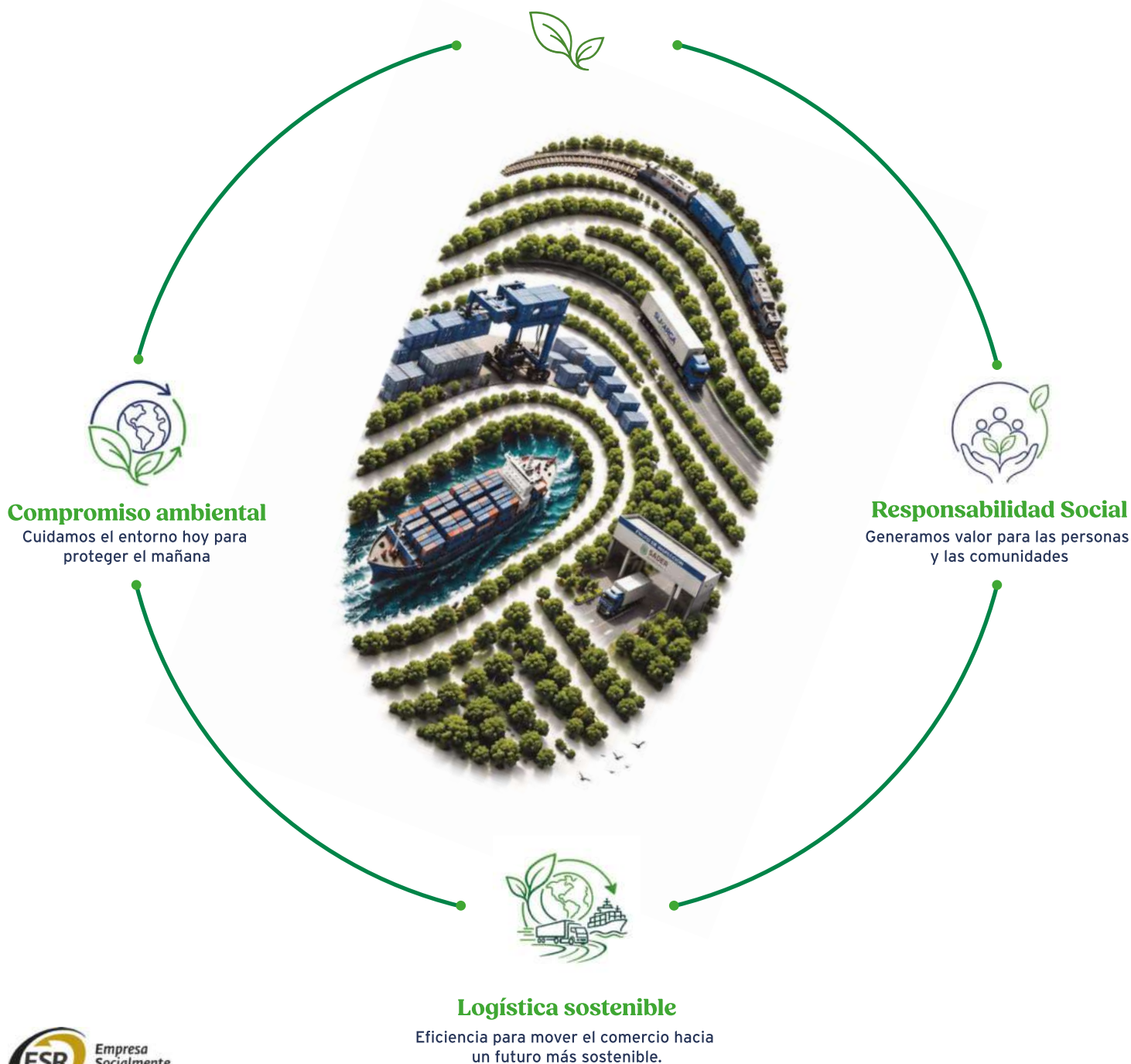
INGRESOS ESTIMADOS EN MILLONES DE PESOS



FUENTE: ‘Las 500 empresas más importantes de México’.



Nuestra mejor ruta... es la que conduce a un mejor planeta



En **CIMA GROUP** creemos que una logística eficiente también puede generar un **IMPACTO POSITIVO** en las personas, las comunidades y el medio ambiente

25 años
moviendo y acelerando el
comercio con **responsabilidad**



“Estas inversiones se suman a las que realizan todas las empresas cementeras que operan en México y son una muestra de la confianza de largo plazo que el conjunto de la industria mantiene en el país”, destaca el directivo. “Desde Canacem, no nos corresponde calificar la posición competitiva de una empresa frente a las demás. Lo que sí podemos afirmar es que la recuperación de capacidad, la inversión y la generación de empleo son positivas para el conjunto del sector y para el país”.

CRECER CON CIMIENTOS SÓLIDOS

Si bien Hidalgo representa la recuperación de la capacidad productiva, el mapa de Cruz Azul, ubicada como la tercera cementera más grande del país, es más amplio. La cooperativa proyecta un crecimiento de alrededor del 17% en producción durante 2026 con respecto a 2025, impulsado por el regreso de la planta de Tula, el nuevo molino de Oaxaca y la apertura de Campeche, que consiste en crecer hacia un mercado donde la cooperativa quiere aumentar su presencia.

La línea cinco de Oaxaca, que estaba parcialmente instalada cuando llegó la nueva administración, también fue terminada y puesta en operación. A su vez, Puebla se suma con una fábrica de sacos de papel de tres líneas y tecnología de punta. En conjunto, esta reestructura operativa dibuja una Cooperativa La Cruz Azul que trabaja en construir una estructura productiva con más capacidad y una distribución territorial que le permita competir en mercados regionales.

Humberto Calzada, economista en jefe para Rankia Latam, identifica en esa expansión el cambio más importante de la nueva etapa. Para él, Cruz Azul pasó de resolver problemas internos y reorganizar sus finanzas a volver a pensar en inversión y crecimiento. Hidalgo y Campeche pueden aumentar la producción, mejorar la utilización de los activos y reducir costos logísticos, particularmente, en el sureste.

“Cruz Azul pasa de una etapa enfocada principalmente en resolver conflictos internos y reorganizarse, a una etapa donde vuelve a hablar de crecimiento, inversión y expansión de capacidad”, dice el especialista. “El reto será que ese crecimiento en capacidad se traduzca en mayores ventas, generación de flujo y rentabilidad, porque crecer en producción por sí solo no garantiza una mejora financiera”.

Además, Cruz Azul tiene un mercado que no depende exclusivamente de las grandes obras. Más del 80% de sus ventas corresponde al cemento en saco y la cooperativa cuenta con más de 800 distribuidores. Ese negocio coloca a la empresa frente a la autoconstrucción, donde miles de familias levantan, amplían o reparan sus viviendas de manera gradual.

Cedeño considera que ese segmento puede ofrecer cierta resistencia, incluso cuando la actividad constructiva atraviesa ciclos complicados, porque una familia puede detener temporalmente una obra, pero la necesidad de mejorar la vivienda permanece.



LA INSIGNIA. Tras cinco años parada, la planta de Tula, en Hidalgo, vuelve a producir y a recuperar ingresos para la cooperativa.

Sin embargo, Cruz Azul se inserta en un sector en constante crecimiento. El tamaño del mercado del cemento en México alcanzó los 6,430.5 millones de dólares en 2025 y, con base en estimaciones de IMARC Group, llegará a 9,940.8 mdd en 2034, con una tasa de crecimiento anual del 4.81%.

En esta etapa y con estos desafíos, se espera que la cooperativa produzca de manera diferente. Esto porque, además, la industria cementera enfrenta una presión creciente para reducir emisiones, utilizar mejor la energía y aprovechar residuos. Cedeño señala que las empresas del sector invierten en modernización, eficiencia energética, digitalización, procesamiento y economía circular.

“Su aportación debe entenderse como parte de un esfuerzo colectivo. Cada inversión que realizan las empresas del sector fortalece la capacidad de la industria cementera mexicana para seguir siendo competitiva, sostenible y un motor de desarrollo para el país”, refiere.

Cruz Azul ya tiene proyectos que van en esa dirección. El nuevo molino de Oaxaca pretende mejorar el consumo energético y la cooperativa instaló en Aguascalientes una planta para procesar residuos industriales provenientes de armadoras.

La industria tiene una hoja de ruta para reducir 17% sus emisiones de CO₂ hacia 2030, mediante mayor uso de combustibles alternos, menor contenido de clínker y mejoras en eficiencia energética. La modernización dejó de ser un asunto secundario: forma parte de la capacidad de competir en el mercado que viene.

Velázquez quiere que la inversión industrial tenga instalaciones más eficientes y que la capacidad adicional pueda sostener el crecimiento. La cooperativa también pretende fortalecer su distribución, mantener el vínculo con la autoconstrucción y recu-



How we can help

EN SPEAK ON

NOS DEDICAMOS A LA COLOCACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO DEL BANCO INVEX EN MÓDULOS DE VENTAS, CONTAMOS CON MÁS DE 15 AEROPUERTOS, MÓDULOS EN IKEA, WALMART Y SAMS DE LA REPÚBLICA MEXICANA



442 607 01 03

perar la participación de mercado que perdió durante los años en que Hidalgo estuvo fuera de operación.

SALUD Y FINANCIAMIENTO

Para cruzar la meta que se traza Cruz Azul, se necesita capital. Y aquí aparece otro cambio respecto de los años de crisis, pues volvió a acercarse al sistema financiero. Velázquez señala que los estados financieros son sometidos a dictámenes externos y que la reorganización permitió recuperar condiciones para buscar financiamiento bancario. “Ya tenemos acceso al crédito bancario”, afirma.

Para una empresa cementera, la posibilidad de financiar inversiones es fundamental porque la expansión industrial exige grandes cantidades de capital y tiene plazos largos de recuperación. Calzada considera que el regreso del crédito tiene un doble significado, pues aporta recursos para crecer y también muestra que las instituciones financieras vuelven a valorar favorablemente la capacidad de pago, la generación de flujo y la estructura de gobierno de la cooperativa.

Pero el crédito también cambia las reglas del juego. Una empresa puede financiar una expansión, pero después tiene que demostrar

que las inversiones producen suficiente flujo para pagar esa deuda y sostener la operación. En este sentido, Calzada coloca la rentabilidad en el centro de la siguiente etapa. Hidalgo, Campeche y Oaxaca no pueden evaluarse únicamente por las toneladas adicionales que representan y tendrán que medirse por su contribución a las ventas, al margen y al flujo de efectivo.

“Una empresa cementera es intensiva en capital: construir plantas, modernizar hornos, ampliar líneas de producción y mantener infraestructura requieren inversiones importantes y con horizontes de recuperación de largo plazo. Y hay otro elemento, que el acceso al crédito también funciona como una señal de confianza”, precisa Calzada.

El crecimiento tampoco se quedará en el cemento. La cooperativa quiere ampliar su presencia en salud mediante hospitales y analiza otros negocios, como hoteles. Velázquez plantea que los hospitales Cruz Azul, actualmente, con sedes en Hidalgo, Oaxaca y la Ciudad de México, alcancen el equilibrio y después, puedan crecer. “Queremos que sean empresas sólidas”, sostiene, al hablar de las nuevas áreas de negocio.

La inversión más próxima es en el proyecto hospitalario de la Ciudad

de México, con 300 millones de pesos para una nueva torre de consultorios, 22 cubículos para especialidades y subespecialidades médicas, entre ellas, cuatro unidades dentales, un consultorio de psicología y una unidad de diagnóstico cardiológico, que entrará en operación en 2027.

El movimiento abre una fuente adicional de ingresos y permite a la cooperativa diversificar, pero también aumenta la complejidad de su operación. Administrar una cementera requiere una estructura distinta a la de un hospital o una farmacia, y administrar un club de fútbol exige otras capacidades. La diversificación puede ampliar el valor del grupo, pero también obliga a profesionalizar, todavía más, la toma de decisiones.

CORPORACIÓN REFORZADA

La gobernanza adquiere un papel central en el futuro de Cruz Azul, no como una referencia al conflicto, sino como una condición para sostener el crecimiento. Sara García López Legorreta, especialista del Tecnológico de Monterrey, señala que una cooperativa de esta dimensión necesita órganos de gobierno claramente definidos, participación de los socios, renovación de cargos, auditorías internas y externas, mecanismos de denuncia y controles sobre conflictos de intereses.

“La reputación, un nivel de confianza, tarda años en construirse y segundos en deshacerse”, advierte. “La cooperativa puede anunciar nuevas inversiones y nuevos negocios, pero la credibilidad se construirá con la manera en que reporte resultados, administre recursos y cumpla sus compromisos. La transparencia tendrá que acompañar la expansión”, dice.

La meta para Cruz Azul es convertirse en una organización más grande, justo cuando también necesita asegurarse de que el conocimiento y la capacidad de decisión no se concentren en una sola generación. Si los procesos funcionan, los proyectos tienen responsables claros y los órganos de gobierno cumplen su función, la cooperativa podrá cambiar de dirigentes sin volver a cambiar de rumbo.

Velázquez tendrá ahora un nuevo periodo de cinco años, hasta mayo de 2031, para intentar llevar adelante ese proyecto, ya que su reciente reelección lo coloca en una etapa distinta: ya no tendrá que dedicar la mayor parte del tiempo a explicar la reconstrucción, sino a ejecutar la expansión. “En lo personal, cumpliendo el periodo que me queda, quiero dejar una cooperativa muy sólida con una cultura empresarial sin perder la parte social”, afirma el directivo.

DESAFÍO. Cruz Azul tendrá que conservar su tercera posición en el mercado asumiendo los cambios productivos y ambientales.



NetBotz es el sistema DE PROTECCIÓN PARA UNA OPERACIÓN DIGITAL RESILIENTE

La continuidad digital no solo depende de *firewalls*, contraseñas o respaldos, también se juega en el espacio físico donde se alojan los servidores, *switches*, *UPS*, *racks* y equipos de comunicación.

Con la infraestructura distribuida, las empresas necesitan visibilidad constante para detectar anomalías a tiempo y no cuando ya son una interrupción. Esa capacidad de anticiparse puede marcar la diferencia.

Por ejemplo, una puerta abierta fuera de horario, una fuga cerca del *rack*, un aumento de temperatura durante la noche o la presencia de humo pueden poner en riesgo activos críticos antes de que alguien advierta el problema.

Además, el desafío aumenta en sucursales, oficinas, cuartos de Tecnologías de la Información (TI) y sitios *edge* sin personal técnico las 24 horas. Ante esta necesidad de monitoreo flexible y rentable de las instalaciones, Schneider Electric presentó NetBotz.

Como parte de la línea Secure Power, el sistema está diseñado para entornos de distintos tamaños, desde pequeñas redes periféricas hasta grandes centros de datos. Su función es transformar las condiciones físicas en información accionable, para que los equipos responsables puedan identificar riesgos y actuar con rapidez.

A través de una extensa variedad de sensores, permite dar seguimiento a variables que abarcan temperatura, humedad, líquidos o fugas, así como humo, vibración y apertura de puertas. Según el modelo y la configuración, también puede incorporar vigilancia con cámaras HD, gestión del ingreso a los *racks* mediante distintivos y alertas ambientales instantáneas.

De este modo, una condición fuera de rango deja de ser un punto ciego y se convierte en una notificación que facilita una intervención oportuna, transformando la reacción en prevención.

Asimismo, el valor de NetBotz supera la medición de las condiciones del lugar, ya que conecta vigilancia, detección y control de acceso con la continuidad operativa. En modelos seleccionados, su integración



con *software* de Schneider Electric, como Data Center Expert, IT Expert e IT Advisor, centraliza la supervisión. Por lo tanto, la protección física y ambiental se incorpora a una estrategia más amplia de gestión de infraestructura.

Dicha flexibilidad adapta la solución a la medida de cada espacio y la hace crecer junto con el negocio. Para los departamentos de Tecnología, Operaciones y Mantenimiento, significa contar con mayor visibilidad de las zonas que suelen permanecer desatendidas, por medio de una herramienta que contribuye a blindar la inversión, reducir la exposición a incidentes físicos y fortalecer la disponibilidad de los sistemas.

Desde la perspectiva de Schneider Electric, completar el esquema de ciberseguridad exige mirar más allá de la pantalla y NetBotz aporta esa protección física esencial.



**Conoce más de
NetBotz, compara
sus capacidades
y encuentra la
configuración
adecuada para
tu operación:
www.se.com/mx**

ENCENDER LA INDUSTRIA SIN APAGAR LA LUZ

AUTOMATIZACIÓN



---> **ROBOTS, INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y SISTEMAS AUTÓNOMOS
IMPULSAN LAS *DARK FACTORIES*. MÉXICO YA INICIÓ LA
TRANSFORMACIÓN, AUNQUE AVANZA “SIN PAUSA PERO SIN PRISA”.**

POR: *Patricia Tapia*

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN





na fábrica de Schneider Electric en Monterrey aprendió a observarse a sí misma a través de los ojos de sus directivos. Mientras produce equipos para distribuir electricidad, robots móviles trasladan materiales, algoritmos anticipan la demanda y sistemas digitales detectan desviaciones antes de que se conviertan en fallas. La planta aún necesita personas y mantiene las luces encendidas, pero ya permite asomarse a un modelo industrial en el que la máquina no solo ejecuta: también registra, compara y decide.

Esto ya tiene resultados. En tres años, la producción creció a una tasa anual de 24%, los costos bajaron 16%, los defectos, 20%, y el tiempo de entrega, 49%.

El Foro Económico Mundial incorporó el complejo a su Red Global de Faros en 2024, un grupo de plantas que demuestra el uso avanzado de tecnologías de la cuarta revolución industrial. México no tiene todavía una fábrica plenamente autónoma documentada, pero esa nave regiomontana confirma que la transición ya cruzó la puerta.

Salvador Maese, presidente de Index Mexicali, lo reconoce desde otro extremo del mapa manufacturero. “No hay ninguna empresa en nuestro sector que no esté semiautomatizada”, explica. Y añade que, en las plantas de exportación, robots, cámaras, sensores y plataformas de monitoreo ya ocupan tareas que antes dependían por completo del humano.

Para Francisco González, VP ejecutivo del Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (Comce), el ritmo avanza “sin pausa pero sin prisa”. “Adoptamos las tecnologías consolidadas. Yo diría que vamos con la tecnología que está de punta pero madura”, dice.

México avanza, pero no al ritmo de otros países. Por ejemplo, por cada robot industrial instalado aquí en 2024, China incorporó casi 53, según datos de la Federación Internacional de Robótica (en inglés, IFR).

NI TAN A OSCURAS

En lugares como China ya hay plantas que ensayan el extremo de la automatización: las *dark factories*.

El nombre puede confundir. Una *dark factory*, o fábrica oscura, no es una planta clandestina, sino una instalación donde robots, inteligencia artificial, visión artificial, sensores, vehículos autónomos y software sostienen gran parte del proceso con intervención humana mínima. Como las máquinas no necesitan iluminación para trabajar, la industria adoptó la imagen de una nave que puede operar a oscuras. No es literal.

En la práctica, la autonomía total sigue lejos de ser la norma, avanza a escala. Primero se automatiza una tarea repetitiva, después, una celda; más tarde, el traslado de materiales, la inspección y el mantenimiento. Cuando todo se conecta, la fábrica ajusta ritmos, identifica defectos y anticipa averías. Las personas no desaparecen, solo salen de algunas operaciones.

El incentivo, de acuerdo con cálculos de Ken Research, es que se podría elevar hasta 30% la eficiencia productiva. Las plantas automatizadas buscan operar las 24 horas, reducir desperdicios, elevar la precisión y responder con mayor rapidez a la demanda. Electrónica, automóviles, baterías, acero, semiconductores y farmacéutica ofrecen terrenos fértiles. La fábrica oscura no es una categoría cerrada, sino el extremo de una tendencia hacia procesos más autónomos.

El negocio también crece. Grand View Research valuó el mercado mundial de tecnologías para *dark factories* en 119,200 millones de dólares en 2024 y proyecta 194,600 mdd para 2030.

SIN LLEGAR AL EXTREMO

México no parte de cero. Sus fábricas exportadoras ya utilizan robots, visión artificial, análisis de datos, mantenimiento predictivo e inteligencia artificial. Sin embargo, el país todavía transita por los escalones previos a una *dark factory*.

Maese considera que llegará a verlas, aunque no pone fecha; González lo ve más difícil y no vislumbra, por ahora, que la industria nacional alcance ese grado de autonomía.

La automatización cobró fuerza durante la expansión automotriz de la década de 2010 y encontró un marco público en 2016, cuando la Secretaría de Economía incorporó la Manufactura 4.0 a su agenda. Primero, llegaron brazos mecánicos para soldar, pintar o mover piezas; después, sistemas de visión, análisis de datos, mantenimiento predictivo y herramientas de IA.

El cambio resulta aún más visible en el norte del país y en el Bajío, donde se concentran algunos de los principales corredores automotrices, electrónicos y manufactureros de producción y exportación.

La IFR registró 5,600 robots industriales instalados en México durante 2024, un

Conecta tu negocio



Vende y



EL SOFTWARE DE LOGÍSTICA PARA CRECER TU NEGOCIO



Regístrate **GRATIS** y comienza a enviar

4% menos que el año previo. La cifra quedó cerca de las 5,832 unidades de 2023 y muestra un mercado que avanza pero sin acelerar.

La industria automotriz absorbió el 63% de las incorporaciones, con alrededor de 3,500 robots. Esa concentración revela fortaleza y límite. Las grandes plantas exportadoras modernizan sus procesos, mientras que una parte de los proveedores nacionales todavía enfrenta costos, falta de financiamiento y carencias digitales.

La distancia crece al pasar del robot a la inteligencia que lo coordina. El Baker Institute, con datos del INEGI, señala que apenas el 2.1% de las empresas mexicanas con alguna tecnología digital incorporó IA; en manufactura, el 1.9%. Entre las grandes, las proporciones subieron a 18.7 y 18%, respectivamente. La brecha atraviesa la industria mexicana.

El resultado puede ser una manufactura de dos velocidades. Por un lado, complejos conectados con redes globales y, por otro, pequeñas empresas con equipos menos avanzados. El riesgo para México no consiste en quedarse fuera de la fábrica del futuro, sino entrar dividido.

Cerrar esa brecha exige un desembolso considerable. Market Intelto calcula que convertir por completo una línea de producción en el modelo *lights-out*, capaz de operar sin la presencia humana habitual, requiere entre 45 y 120 millones de dólares, según la industria y la complejidad. Aunque el abaratamiento de los equipos robóticos reduce ese costo alrededor del 8% cada año, la inversión todavía representa una barrera elevada.

González no cree que el país necesite copiar de inmediato la planta sin personas. “Una *dark factory* es sumamente cara al prescindir de mano de obra. En algunos países, se está probando por la baja de población, concretamente, China”, afirma el especialista. “En México, no tenemos esa situación; aún tenemos un bono demográfico. Una *dark factory* es cuando falta gente”.

EL GIGANTE EN MARCHA

China ya opera líneas calificadas como *dark factories* y desarrolla plantas que se acercan a la autonomía total. No convirtió toda su industria en una red de fábricas sin personas, pero ya llevó el modelo más lejos que México. La diferencia no reside solo en el grado de automatización alcanzado, sino en la escala y la velocidad con que acumula robots, tecnología y proveedores propios.

El avance responde a una estrategia construida durante más de una década. La automatización cobró fuerza desde los primeros años de 2010, pero 2015 marcó el punto de inflexión: el programa Made in China 2025 convirtió la robótica, la digitalización y la manufactura inteligente en política industrial.

Uno de los resultados más visibles se encuentra en Chongqing, uno de los principales polos automotrices e industriales de China. Un estudio del proyecto ChinaPower, del Center for Strategic and International Studies (CSIS), señala que la fábrica inteligente digital de Changan Automobile ensambla un vehículo nuevo cada 60 segundos. El complejo reúne más de 2,000 robots y vehículos autónomos que trabajan de manera coordinada. Cuando abrió en 2024, la instalación se presentó como la mayor *dark factory* de Asia.

Changan no representa un caso aislado. En Shanghai, Baosteel opera líneas calificadas como *dark factories*,

donde sistemas de IA controlan procesos que pueden ejecutarse sin iluminación permanente. En Harbin, el parque industrial de Feihe Dairy vigila las 24 horas el recorrido de la leche, aplica 25 inspecciones y 411 pruebas. Pese a ocupar más de 360,000 metros cuadrados, emplea solo a 200 personas, de acuerdo con la agencia estatal Xinhua.

Xiaomi, Midea, Haier y distintos fabricantes de vehículos eléctricos también prueban grados crecientes de autonomía.

La magnitud del despliegue se aprecia en el número de máquinas instaladas. El mundo incorporó 542,000 robots industriales en 2024; China concentró 295,000, equivalentes al 54% del total, y superó los dos millones de robots en operación. México instaló 5,600.

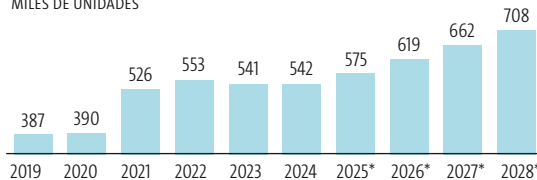
Los demás grandes mercados también quedaron a distancia: Japón instaló 44,500 robots; Estados Unidos, 34,200, Corea del Sur, 30,600, y Alemania, casi 27,000.

China no solo compra robots: construyó una industria para producirlos. En 2024, los fabricantes nacionales abastecieron el 57% de su mercado, frente a cerca del 28% durante la década previa, según la IFR.

LOS ROBOTS NO SE DETIENEN...

Tras estabilizarse en 2024, las instalaciones de robots industriales volverán a crecer hasta un récord de 708,000 unidades en 2028.

MILES DE UNIDADES



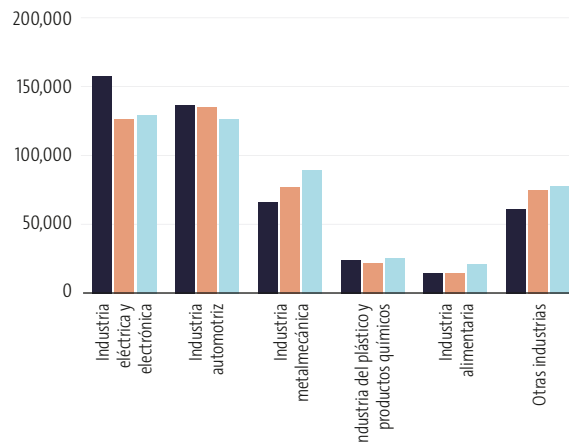
*Proyección

... PERO CAMBIAN DE LÍDER

La electrónica superó al sector automotriz en instalaciones de robots industriales durante 2024.

UNIDADES

■ 2022 ■ 2023 ■ 2024



FUENTE: World Robotics 2025 (IFR).

EL CUERPO PUEDE RESISTIRSE A PERDER PESO¹

Existen múltiples razones fuera de tu control que pueden provocar una resistencia biológica a la pérdida de peso.



**La obesidad no es una elección.
Pedir ayuda, sí lo es.**

Habla con tu médico

Conoce más en hablamosdeobesidad.com

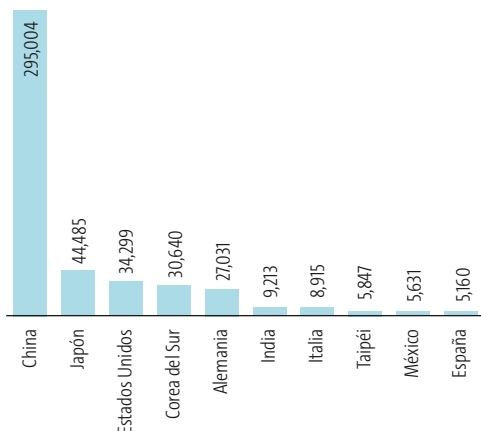


1. Carter J. That diet probably won't work long-term — here's what to focus on instead. [Internet] Universidad Estatal de Ohio. 2023. Actualización: Febrero 1, 2022; Acceso: Mayo 22, 2025. Disponible en: <https://health.osu.edu/wellness/exercise-and-nutrition/that-diet-probably-did-not-work>.

MÉXICO ACELERA CON ROBOTS

El país figura entre los 10 mayores mercados de robots industriales, impulsado por la manufactura exportadora.

UNIDADES INSTALADAS EN 2024



FUENTE: World Robotics 2025 (IFR).

La velocidad china no responde únicamente a una ambición industrial. También intenta compensar el agotamiento de su bono demográfico. Entre 2010 y 2025, la población de 15 a 59 años se redujo en casi 71 millones de personas, al pasar de 939.62 millones a 868.75 millones. En el mismo periodo, el grupo de 60 años o más aumentó en cerca de 146 millones, de 177.65 millones a 323.38 millones. Su peso dentro de la población saltó del 13.26 al 23%, según la Oficina Nacional de Estadísticas de China.

La fábrica autónoma ofrece una respuesta a esa pinza: menos trabajadores disponibles y mayores costos laborales. Corea del Sur y Japón enfrentan presiones parecidas.

México todavía dispone de una población en edad productiva relativamente amplia, pero su competencia no espera. Las personas de 15 a 64 años representan el 65% de la población, más de 80 millones de personas. El grupo supera ampliamente al integrado por los menores de 15 años y los adultos de 65 años o más, lo que ofrece al país una reserva laboral mayor que la de economías más envejecidas. Esa ventaja explica por qué México no necesita reproducir de inmediato una fábrica sin personas, pero no elimina la presión para automatizar, elevar la productividad y formar al talento que operará la siguiente generación industrial.

EL TRABAJO CAMBIA DE SITIO

La automatización toca el punto más sensible del modelo mexicano, el empleo. La nueva fábrica desplaza valor hacia quienes programan robots, desarrollan software o anticipan fallas. “Un movimiento continuo puede ser sustituido por un robot. Pero lo más importante es quién

va a programar ese robot, quién va a estarlo revisando y quién va a desarrollar el software adecuado”, dice González. El trabajo, añade, “ya no es necesariamente en la banda; es más bien en la mesa, en la computadora”.

El problema es que esos perfiles ya escasean. ManpowerGroup reportó que el 79% de las organizaciones mexicanas tenía dificultades para encontrar talento tecnológico. La demanda se concentraba en soporte técnico, desarrollo de software, inteligencia de negocios, tecnologías de la información y análisis de datos. Ante esa carencia, el 72% de las empresas apostaba por capacitar a su propia plantilla.

Maese advierte que la formación técnica no avanza al mismo ritmo que la industria. “Tenemos sistemas como el Conalep y los Cecati, que durante muchos años formaron a generaciones de técnicos, pero ya no están al nivel que exige la transferencia tecnológica”, señala.

El dirigente calcula que alrededor de tres millones de personas trabajan como operadores en la manufactura. Ante el avance de la automatización, sostiene que México debe transformar su modelo productivo: “No podemos seguir como un país intensivo en mano de obra; tenemos que convertirnos en un país intensivo en conocimiento”.

El tamaño del sector obliga a tomar en serio la transición. La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo contabilizó alrededor de 9.6 millones de personas en la manufactura al cierre de 2025, cerca del 16% de la población ocupada. La automatización no explica por sí sola los movimientos del empleo: también pesan la demanda externa, los aranceles, los ciclos productivos y los costos laborales. Pero cambia la clase de puesto que las empresas buscan y eleva el costo de no capacitar.

En el programa IMMEX, que es el corazón exportador de México, el personal ocupado disminuyó en 95,706 plazas entre diciembre de 2024 y el mismo mes de 2025, según las series del INEGI. La maquila atribuye el ajuste a automatización, incertidumbre comercial, aranceles y aumentos salariales.

El Baker Institute calcula que el 65% del empleo mexicano se ubica en ocupaciones con alto riesgo de automatización; en la manufactura formal, el 73%.

Aplicados como referencia a los niveles actuales de ocupación, esos porcentajes representarían cerca de 40 millones de trabajadores en el conjunto de la economía y siete millones en la manufactura. No se trata de una previsión de despidos: el instituto aclara que esas personas desempeñan labores que incluyen tareas susceptibles de automatización, no puestos que necesariamente desaparecerán.

La transición deberá convivir, además, con la meta del Plan México de la presidenta Claudia Sheinbaum de crear 1.5 millones de empleos adicionales en manufactura especializada y en sectores estratégicos. El reto será conseguir que la automatización y la generación de puestos de trabajo no avancen por carriles opuestos.

México posee una cantera considerable. La Secretaría de Economía, con información de la ANUIES, contabilizó 174,476 egresados de educación superior en campos STEM durante 2022-2023. De ellos, 122,450 procedieron de ingeniería, manufactura y construcción; 30,024, de tecnologías de la información y la comunicación, y 22,002, de ciencias naturales, matemáticas y estadística.

En términos comparables, la OCDE reportó que el 26% de los graduados mexicanos de licenciatura salió de carreras STEM en 2023, por encima del promedio, del 23%, de sus países miembros. El número no parece pequeño. El cuello de botella se produce en la especialización, la experiencia industrial y la conexión entre escuela y planta. Un título afín no garantiza dominio de robótica, control, visión artificial, datos o ciberseguridad.

La prioridad no está solo en los doctorados o ingenieros. “Los más importantes ahorita son los técnicos y los que ya están trabajando y tienen que evolucionar”, sostiene González. La educación dual y las microcredenciales buscan unir práctica y estudio. La meta, dice, es que el aprendizaje “no sea nada más teórico, sino que entren a trabajar luego”. Importar un robot exige meses; formar a quien lo programa y mantiene, años.

ENERGÍA PARA NO DETENERSE

Al final de la cadena aparece una condición menos vistosa que el robot, pero igual de decisiva: la electricidad. “La automatización no se puede dar si no tenemos energía de calidad”, advierte Maese. Una planta conectada necesita suministro continuo para alimentar motores, sensores, servidores y redes. Una interrupción ya no detiene una estación aislada, puede romper el flujo de datos de todo el proceso.

La fábrica del futuro añade electricidad confiable, conectividad y centros de datos. “Hay que invertir en distribución, aprovechar lo que ya tenemos y tener la posibilidad de generar energías limpias”, plantea González. Esos centros, agrega, “son fundamentales para todas estas tecnologías 4.0”. Si los eslabones no avanzan juntos, México puede conservar plantas y perder valor.

También considera necesario desarrollar proveedores mexicanos capaces de fabricar componentes, integrar soluciones tecnológicas y capturar una mayor proporción del valor agregado. De otro modo, México podría automatizar sus plantas con equipos, programas y servicios importados sin construir una industria nacional alrededor de ellos.

La escena de Monterrey incluye las dos posibilidades. Schneider Electric demuestra que una fábrica mexicana puede usar algoritmos y robots para crecer, reducir costos y entregar más rápido sin convertirse en una nave vacía. China muestra lo que ocurre cuando esa transformación adquiere escala nacional. Entre ambas se juega la prueba mexicana: automatizar sin desperdiciar el bono demográfico, formar a quienes operarán la nueva industria y evitar que la brecha tecnológica fracture la cadena productiva. La fábrica capaz de trabajar a oscuras ya encendió sus máquinas; México todavía debe decidir a qué velocidad quiere alcanzarla.



Los Caminos Artesanales

Se construyen en comunidad

En 2026, con la construcción de caminos artesanales se generarán 63 mil empleos locales y comunicaremos a más comunidades.



Gobierno de
México

Comunicaciones
Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes

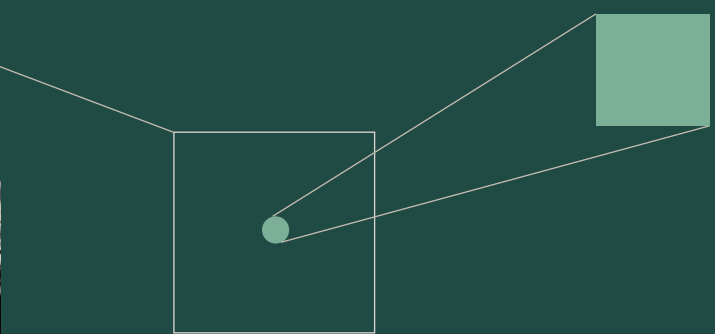
SECTOR
PRENDARIO

LA REIN

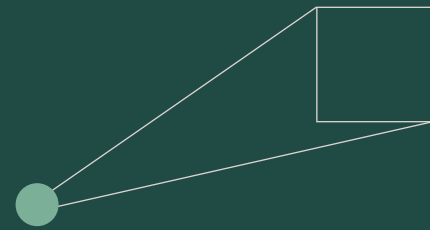




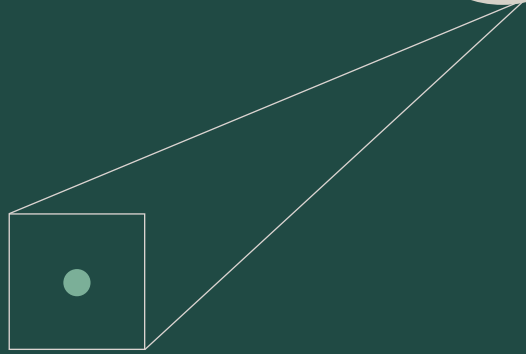
VENCIÓN



DEL



EMPEÑO



El Nacional Monte de Piedad enfrenta el reto más complejo de su historia reciente: competir contra una industria prendaria más rápida, digital, comercial y eficiente en costos, sin abandonar el modelo social que le ha dado identidad durante más de 250 años.

POR:

Octavio Torres

FOTOS:

Anyú Hinojosa-Peña



El Nacional Monte de Piedad lleva más de dos siglos sobreviviendo guerras, crisis económicas, revoluciones, devaluaciones y terremotos. Pero ahora pretende competir en un mercado financiero que se volvió más rápido, lucrativo, digital y mucho más agresivo en costos.

Durante décadas, las casas de empeño tradicionales dominaron el segmento del crédito inmediato para quienes no podían, no querían o no alcanzaban a tocar la puerta de un banco. Hasta hoy, bastan una prenda y una identificación para obtener liquidez en minutos. Pero ese negocio dejó de ser un terreno reservado a instituciones históricas o de beneficencia. Ahora conviven grandes cadenas privadas, fundaciones, *fintech*, *apps* de crédito, préstamos de nómina, tarjetas departamentales, bancos, prestamistas informales y plataformas digitales que prometen dinero rápido con menos fricción.

El Monte de Piedad está atrapado entre una organización social construida bajo un modelo de largo plazo y estabilidad laboral, y un sector prendario que, hoy en día, funciona bajo parámetros de digitalización, eficiencia operativa, sucursales pequeñas y menores costos laborales. “Es un mercado altamente competitivo”, reconoce David Coto, subdirector de Mercadotecnia de la institución. “La gente que no conoce el mundo prendario piensa que es un mercado plano o de última opción, pero no. Es un mercado sumamente acelerado y sofisticado”. Y la competencia no es solo otra casa de empeño, sino “cualquier entidad o persona que te presta un peso”.

Esa competencia incluye a participantes que defienden el empeño no como último recurso, sino como una herramienta de li-



CONFLICTO LABORAL.

Los trabajadores del Nacional Monte de Piedad se fueron a huelga en octubre del año pasado. Aún no llegan a un acuerdo.

bertad financiera. “Más allá de la pobreza, el empeño da libertad”, dice Selim Bouchoucha, Chief Digital Officer de Fundación Dondé, quien sostiene que es “el modelo más democrático del país” porque no discrimina por historial en el Buró de Crédito y limita el riesgo al valor del bien empeñado. “Lo peor que le puede pasar a alguien que empeña es perder su bien, y esto ocurre muy pocas veces”, afirma, contradiciendo el estereotipo tradicional del empeño como último recurso de emergencia.

MÁS QUE UN ÚLTIMO RECURSO

La industria busca presentar el crédito prendario no solo como una salida de emergencia, sino como una herramienta flexible de liquidez para personas con acceso limitado al crédito bancario e, incluso, para pequeños negocios. Sin embargo, esa narrativa todavía descansa más en testimonios de las empresas que en datos públicos comparables sobre el perfil de clientes, destino del préstamo y recurrencia de uso.

La Asociación Mexicana de Empresas de Servicios Prendarios (AMESPRE) agrupa alrededor de 4,000 puntos de venta (no incluye al Monte de Piedad) distribuidos en prácticamente todo el país. Su presidente, Joel Rodríguez, sostiene que el principal reto del sector es acercar los

servicios prendarios a la gente mediante tecnología, contratos digitales, pagos en línea y procesos más rápidos. “Hacer las operaciones más rápidas, más expeditas, más alcanzables”, afirma.

En México, existen más de 8,000 casas de empeño registradas ante la Profeco, y el mercado está dominado por grandes cadenas privadas que operan con estructuras más ligeras que las del Monte de Piedad. La institución cuenta con 301 sucursales, mientras que First Cash opera alrededor de 1,700, Prendamex tiene 1,400, Presta Prenda suma 1,100 y Montepío Luz Saviñón, alrededor de 230. Pero la diferencia no es solo de tamaño, sino de costos, velocidad y modelo operativo.

“Los modelos tradicionales tenían plantillas de 18 o 25 personas. Ahora, hay sucursales donde una sola persona recibe, evalúa, presta, imprime el contrato y resguarda la prenda”, explica Coto.

La creciente presencia de casas de empeño puramente lucrativas transformó la rentabilidad del negocio. Los puntos de atención migraron hacia formatos pequeños, procesos automatizados, simuladores digitales, aplicaciones móviles y campañas

IBERO

La IA no le dará el trabajo,
lo que haga con ella sí.

ELIGE
lo **HUMANO**

IBERO
CIUDAD DE MÉXICO

agresivas de captación de clientes en internet. Algunas incluso ya ofrecen productos financieros adicionales desde sus plataformas.

Fundación Dondé, por ejemplo, se define como una casa de empeño con sucursales que también operan como corresponsales bancarios. Bouchoucha asegura que sus clientes ya pueden cotizar, pagar, reembolsar y desempeñar desde una *app*. También tienen acceso digital al inventario de productos y a modalidades de empeño revolvente, donde el usuario puede disponer y pagar conforme a su necesidad.

“Lo que hoy se presenta como una innovación, el sector prendario regulado lo ha hecho durante décadas: otorgar liquidez respaldada por activos reales sin depender de un historial crediticio y con requisitos mínimos”, apunta Bouchoucha.

ADAPTARSE A UN NUEVO SISTEMA

El Monte de Piedad también avanza en esa dirección y prepara una transformación basada en IA, digitalización y nuevos formatos de sucursales más compactas. El objetivo es mejorar tiempos de respuesta, conocer mejor a sus clientes y ofrecer modelos más pequeños, simples y

menos costosos. La transformación, sin embargo, está limitada por el peso de su estructura laboral.

Según sus directivos, la institución fundada en 1775 mantiene beneficios que prácticamente desaparecieron incluso en la banca mexicana. Entre ellos, 105 días de aguinaldo, servicio médico privado integral, pensiones vitalicias, apoyos médicos y subsidios para trabajadores sindicalizados. Aldo Torres Villa, subdirector de Relaciones Institucionales de la organización, reconoce que el costo de ese modelo es enorme.

Actualmente, dentro del pasivo del Monte de Piedad relacionado con estas prestaciones hay 1,167 pensionados y 475 viudas con beneficios vigentes ligados al contrato colectivo. Solo el servicio médico para jubilados implica provisiones superiores a 600 millones de pesos anuales. A ello se suman cerca de 550 mdp en pensiones y alrededor de 300 millones en servicios médicos para trabajadores activos.

Y, a la vez, el Monte de Piedad opera bajo una lógica distinta a la de sus competidores. La institución insiste en que su naturaleza no tiene fines puramente comerciales. “No somos una casa de empeño con

8,000

**CASAS DE EMPEÑO
REGISTRADAS ANTE LA
PROFECO HAY EN MÉXICO,
UN MERCADO DOMINADO
POR GRANDES CADENAS.**

fines de lucro”, sostiene Coto. “Tenemos un mandato de ayudar a quien lo necesita a través del préstamo prendario”.

Ese paquete de prestaciones no evitó que la relación laboral se fracturara. Los trabajadores iniciaron la huelga en octubre de 2025 al denunciar incumplimientos al contrato colectivo y decisiones unilaterales sobre vacantes, ascensos, categorías y condiciones de trabajo. La administración sostiene que el conflicto responde, principalmente, a la resistencia sindical a un sistema más abierto y automatizado para asignar plazas.

El paro continúa porque ambas partes discrepan sobre cómo aplicar el convenio firmado tras la huelga de 2024 y, sobre todo, sobre cuánto control debe conservar el sindicato en la movilidad laboral. Así, la disputa refleja la misma tensión que atraviesa el Monte de Piedad entre reducir costos y modernizar su operación sin dismantlar un modelo laboral construido durante décadas.

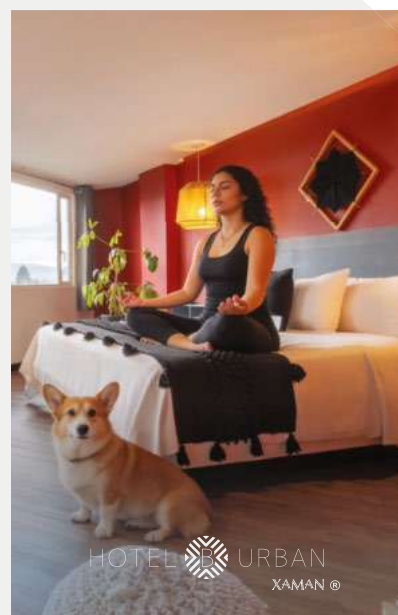
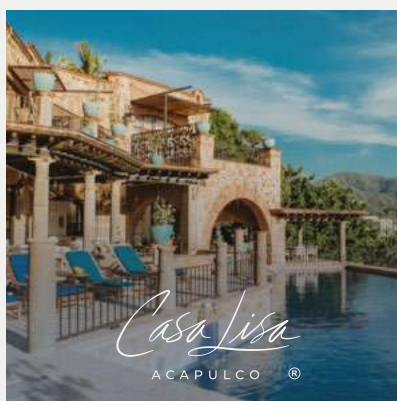
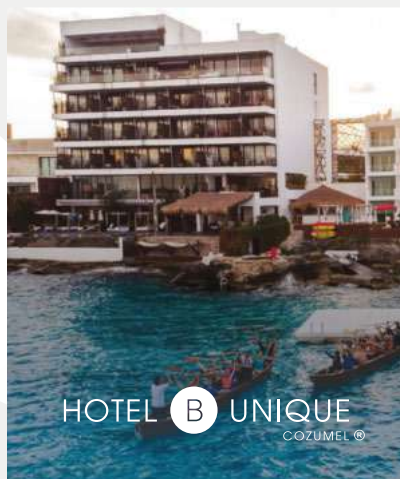
De hecho, dicho modelo social tiene consecuencias sobre las finanzas. De acuerdo con la institución, alrededor de un tercio de sus préstamos son subsidiados porque el monto prestado no alcanza ni siquiera para cubrir los costos administrativos y de resguardo de las prendas.

Además, sus préstamos prendarios suelen ser de cerca del 4.8 al 5% mensual, frente a competidores que pueden cobrar entre el 7 y el 10%, e, incluso, más del 15% en algunos



PERFIL DEL USUARIO.

El Monte de Piedad señala que dos terceras partes de sus clientes son mujeres y muchas buscan financiar sus pequeños negocios.



En Hoteles BF creemos en una nueva forma de viajar: una que conecta, transforma y trasciende. Nuestra visión es un turismo consciente, donde cada acción puede generar un impacto positivo en el planeta, las comunidades y quienes nos visitan. Porque cada viaje deja huella. Nosotros elegimos que sea una que transforme.

Galardonado



Categoría iniciativa verde

Tel. 55 9708 0015
atencioncc@hotelesbf.com

Beneficio especial para empresas ESG Expansión y aliados:
Utiliza el código IMPACTOBF y accede a un descuento especial.

www.hotelesbf.com





ROMPER MITOS. Nueve de cada 10 personas que acuden al Nacional Monte de Piedad recuperan su prenda. En la AMESPRE, la cifra es siete de cada 10.

productos. Sin embargo, la comparación no es sencilla: el mercado está fragmentado y el costo real depende del plazo, refrendos, comisiones, almacenamiento, seguros y penalizaciones.

En términos anualizados simples, una tasa mensual del 5% se traduce en un 60% al año, pero esa cifra no equivale necesariamente al Costo Anual Total. Como referencia, Fundación Dondé reporta en su simulador de costos que puede llegar al 191% anual bajo ciertos esquemas de pagos fijos, mientras que First Cash informa un CAT de entre el 45 y el 191% para prendas como joyería y relojes. Esa diferencia puede ser un atractivo para los clientes del Monte, pero también tensiona su modelo financiero.

Por su parte, Coto señala que nueve de cada 10 personas recuperan su prenda. “A diferencia de otros actores, nosotros no buscamos comprar barato y vender caro”. El modelo de negocio se sostiene, principalmente, en los intereses y pagos asociados a los préstamos y refrendos. A la vez, el cliente obtiene liquidez, deja un bien como garantía y, al cubrir el adeudo, lo recupera. La venta de prendas no desempaños funciona como un mecanismo adicional para recuperar el crédito, pero no es el objetivo principal.

En la AMESPRE, la cifra de recuperación también es elevada, aunque menor. Rodríguez asegura que al menos siete de cada 10 clientes recuperan su prenda. El dato es relevante porque matiza una de las percepciones más

EL EMPEÑO DEJÓ DE SER ESE MOSTRADOR OSCURO DE UNA PELÍCULA DE LOS 50 PARA CONVERTIRSE EN UN ECOSISTEMA FINANCIERO COMPLETO.

Selim Bouchoucha,
Chief Digital Officer de Fundación Dondé.

arraigadas sobre el empeño: que la operación termina, en la mayoría de los casos, con la pérdida del bien.

El perfil de los clientes tampoco responde al estereotipo asociado únicamente a pobreza. Según el Monte de Piedad, cerca de dos terceras partes de sus clientes son mujeres y una proporción importante utiliza los préstamos para financiar pequeños negocios o como capital de trabajo.

“Hay microemprendedores y pequeños empresarios que se fondean

con Monte de Piedad en lugar de ir a un banco”, dice Coto. “Recibimos desde monedas y chamarras hasta relojes de alta gama, Teslas o motocicletas Harley-Davidson”.

Bouchoucha, por su parte, también asegura que el empeño dejó de ser solo un recurso de emergencia para convertirse, en muchos casos, en una decisión financiera planeada. Entre sus clientes hay empresarios que cubren flujos de caja, constructoras que requieren liquidez entre proyectos, agricultores y jóvenes que usan el empeño para financiar consumo inmediato. “El empeño dejó de ser ese mostrador oscuro de una película de los 50 para convertirse en un ecosistema financiero completo”, afirma.

La formalidad también se ha convertido en un argumento competitivo. Rodríguez señala que las empresas afiliadas a la AMESPRE están inscritas en el Registro Público de Casas de Empeño, utilizan contratos registrados ante la Profeco y operan bajo la Norma Oficial Mexicana 179. La asociación, además, mantiene más de 40 convenios de colaboración con instituciones de seguridad pública y procuración de justicia.

Pero esa supervisión no equivale a la de bancos, Sofipos o *fintech*, ya que el crédito prendario no pasa por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) ni por la Condusef, lo que deja la protección del usuario más vinculada a reglas comerciales y de consumo que a regulación financiera.

Ahora, la apuesta del Monte de Piedad es encontrar una forma de modernizarse sin romper el modelo que le ha dado identidad durante más de 250 años.

En junio de 2026, nombró a José Antonio Murillo Garza como nuevo director general, un perfil que apunta a reforzar sus esfuerzos de digitalización. Murillo fue anteriormente director general de RappiCard, donde encabezó procesos de crecimiento, innovación y transformación financiera bajo la propiedad de Grupo Financiero Banorte.

La dirección plantea ampliar servicios financieros y expandir operaciones mediante sucursales más pequeñas que permitan llegar a zonas donde no hay acceso sencillo al crédito. Para ello, no descarta utilizar modelos probados por otros competidores que, con un módulo operado por una o dos personas, pueden realizar préstamos exprés en tiendas, sucursales bancarias o de manera itinerante. “Necesitamos un Monte fuerte, competitivo y diversificado”, sostiene Torres, “pero no queremos perder la esencia social”.



**GOBIERNO DE LA
CIUDAD DE MÉXICO**
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN

GABINETE DE SEGURIDAD CIUDADANA
Y PROCURACIÓN DE JUSTICIA

ALZA LA VOZ CONTRA LA EXTORSIÓN



REPORTA AL

089 | 55 5036 3301

Denuncia anónima

911

Emergencias

SÚMATE AL PACTO CONTRA LA EXTORSIÓN

Así se vivió el...

EXPANSIÓN ESG SUMMIT

PRESENTADO POR



6 PANELES
1 CONFERENCIA
23 PANELISTAS
21 PATROCINADORES
782 ASISTENTES

T I E M P O S D E D E F I N I C I Ó N



Office OUT OF THE

BY **LIFE AND STYLE** AND **EXPANSION**

Platos *trompe-l'œil* de Dior

POR: *Pedro Aguilar Ricalde*

Bajo el paraguas de Dior Maison, Jonathan Anderson presenta una serie de platos de cerámica –inspirados en el arte del trampantojo del siglo XVIII– que recrean alimentos tan realistas como seductores, estableciendo un diálogo entre la artesanía y los objetos utilitarios.



Citas imperdibles

Septiembre ofrece una mezcla entre lo clásico y lo moderno con una oferta que no puedes dejar pasar.

POR: Pedro Aguilar Ricalde



LA DESPEDIDA DEL ROCKET MAN

Más de 14 años han pasado desde la última visita de Elton John a México y sus admiradores podrán verlo de nuevo en dos conciertos titulados *Farewell to Mexico*. Con una trayectoria de más de cinco décadas, el intérprete y compositor de éxitos como “Bennie and the Jets”, “Tiny Dancer” y “Your Song” celebrará su música, pero también la conexión que a lo largo del tiempo ha logrado establecer con México y con Latinoamérica.

Dónde: Estadio Banorte, Ciudad de México.

Cuándo: 2 y 3 de octubre.



MODA QUE SE VUELVE ARTE

Prendas, piezas de joyería, accesorios y obras de arte integran la exhibición *Schiaparelli: Fashion Becomes Art* que recorre la historia de la modista italiana Elsa Schiaparelli —eterna rival de Coco Chanel— desde la década de 1920 hasta nuestros días. La muestra destaca su espíritu creativo, su deseo de experimentación, su relación con los artistas más vanguardistas de su época y un legado que Daniel Roseberry, actual director creativo de la firma, se ha encargado de mantener vivo y más vigente que nunca.

Dónde: Victoria & Albert Museum, Londres.

Cuándo: Hasta el 8 de noviembre.

MUCHO MÁS QUE CINE

El próximo 22 de septiembre abrirá sus puertas al público el Lucas Museum of Narrative Art. Los fundadores, George Lucas y Mellody Hobson, encargaron al arquitecto chino Ma Yansong el diseño de un edificio que asemeja una enorme nave espacial en cuyo interior se explorará la manera en que las imágenes han dado forma a nuestra memoria colectiva. Además de las salas donde se exhibirán obras de arte y memorabilia, el complejo cuenta con salas de cine, jardines y restaurantes, entre otras atracciones.

Dónde: Los Ángeles, California.

Cuándo: A partir del 22 de septiembre.



FOTOS: BEN GIBSON, JAMIE STOKER, SEAN M. HAFFEY / GETTY IMAGES

KRISTINE OPOLAIS

LE CANTA A
MÉXICO
RECITAL LÍRICO

Abdiel Vázquez, piano

Con obras de **Ponchielli, Catalani,
Cilea, Verdi, Massenet, Puccini,
Giordano y Dvořák.**

NOVIEMBRE 2026

Sábado 7, 19 h

**Palacio de Bellas Artes
Sala Principal**

Av. Juárez y Eje Central,
Centro Histórico

Edad mínima 12 años

\$2000 · \$1850 · \$1500

\$1350 · \$650

Venta de boletos en taquillas
y en Ticketmaster

Hilton
MEXICO CITY REFORMA

ELISA WAGNER | ICP

 arinder™



Gobierno de
México

Cultura
Secretaría de Cultura

 **INBAL**

Sabores milenarios

GALLADA, el restaurante insignia de The Peninsula Istanbul, honra la riqueza de la cocina turco-asiática.

POR: Pedro Aguilar Ricalde

En el extremo norte del puente de Gálata, se encuentra la antigua terminal de ferris de Estambul. Con reminiscencias de la Bauhaus y coronado por una torre con un reloj, el edificio forma parte de un complejo que hoy alberga The Peninsula Istanbul, un hotel que, desde 2023, ha redefinido los estándares de la hotelería de lujo en la ciudad.

Desde su azotea, se pueden disfrutar algunas de las mejores vistas del Bósforo, especialmente, durante los meses de verano a la hora de la puesta del sol, y también platillos que representan la gran riqueza culinaria de la región en GALLADA.

Encabezado por el chef Fatih Tutak, quien aprendió los secretos de la cocina turca de su madre, este restaurante condensa los sabores de la ruta de la seda en un menú definido como turco-asiático.

Ingredientes de las regiones que rodean Estambul, vegetales de temporada y especias aromáticas son transformados, a través de técnicas –muchas de ellas, milenarias–, en recetas que toman elementos de las raíces turcas del chef y también de los países –China, Japón, Tailandia y Dinamarca, entre otros– donde ha vivido y trabajado.

Los encurtidos de pepino, zanahoria y daikon bañados con semillas de ajonjolí y un coctel bautizado como New Delhi –preparado a base de ginebra, pepino, melón y menta– son la antesala de una cena en la que se materializan la complejidad de las mezclas y el apego de los turcos a sus sabores.

Potato Mosaic es el nombre de un plato que combina esferas de papa con yogur de búfalo y tomates deshidratados, jugando con texturas y temperaturas para regalar untuosidad en cada bocado.



El chef Fatih Tutak lidera el equipo de este restaurante.

Los *dumplings* de langosta deben comerse enteros, según indicaciones de los meseros, para apreciar la sutileza de las notas del betabel cuya tinta se utiliza para teñir la pasta de arroz. El kebab de cordero, un rectángulo perfecto de láminas de carne, grasa y cebolla, llega a la mesa acompañado con arroz envuelto en una capa de masa de hojaldre y bañado con pistaches troceados.

De la mano de un experimentado equipo de colaboradores, el chef Fatih Tutak ha logrado posicionar este espacio en listados como la *Guía Michelin*, *Gault & Millau* y *Wine Spectator*, demostrando por qué su nombre es uno de los más respetados de Turquía y convirtiendo este punto de su cartografía en un escaparate de todo lo que este país le ha regalado al mundo.



LUXURYLAB GLOBAL

The Leading Luxury Brand and Travel Summit in the Americas

Next-Gen

15 Years of Shaping the Future of Luxury

SAVE THE DATE

September 8th, 2026
Four Seasons Mexico City



Mauricio Rocha
Architect
LUXURYLAB AWARD 2026



Gonzalo Tercero
Vice President of
Products and Innovation
of Visa Mexico



Fflur Roberts
Head of Luxury Goods
at Euromonitor
International



Andrés Giraldo
Managing Director
and Partner, Boston
Consulting Group



Alessandro Cannatà
Chair, luxury and
brand management



Antoine Chahwan
President of Hotel
Operations, The
Americas



Roberto Pulido
CEO & Owner
of MIRA



Graciela Zamudio
Regional Manager
at Sotheby's



Alejandra Muriel
Asociada Senior |
Transaccional | Baker
McKenzie México



Javier Herrero Postigo
Executive Director at
Sistema B Mexico



Melodie Treviño
CEO of Saving Our
Sharks Foundation
LUXURYLAB FOUNDATION 2026



Francisco Iglesias
Founder & Director
Francisco Iglesias
Beauty and Haircare



Mónica Rodríguez
Country Manager
Mexico, Natura Bissé



Christina Lyon
Founder and
Artistic Director
of Gala de Danza



Tony Ventura
AI Expert & CEO
of Tony Ventura
Technology



Michelle Buttigieg
Malta Tourism
Authority Director
of North America



Jennifer Viditz-Ward
Sr. Director, Global
Sales & Development
| The Americas
Aspen Snowmass



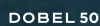
Tania Castillo de la Peña
Director of Economic
Development and
Tourism for San
Miguel de Allende

LUXURYLAB NATIONAL DESTINATION 2026

Presented by



Luxury Cultural Shopping
Destination 2026



Destinations 2026

LuxuryLab International
Destination 2026:



Official University
Partner:



High-Performance Beauty
Partners:



Official Market
Research Partner:
EUROMONITOR INTERNATIONAL

Media Partner:
GRUPO EXPANSION

Produced By:
lbn

Proudly a:

Member of:
THE CLIMATE PLEDGE

In Support of:
SAVING OUR SHARKS FOUNDATION

FOR MORE INFORMATION,
CONTACT US AT

@LUXURYLABGLOBAL

LUXURYLABGLOBAL.COM



◆ Alessandro Sartori cumple 10 años como director artístico de Zegna.

◆ Entrevista

¿Qué prenda o accesorio te hace sentir más tú mismo?

Un cuello de tortuga negro. Es discreto y minimalista, pero transmite una elegancia silenciosa y me da libertad.

¿Quién ha influido más en tu comprensión de la belleza?

Alberto Giacometti, quien muestra que la simplicidad puede ser profundamente expresiva; Gianni Agnelli, por su estilo e individualidad; y mi madre, que dirigió su taller 52 años y tuvo una influencia inconmensurable en mi vocación.

¿Qué material te resulta irresistible?

Siento una profunda pasión por los materiales: fibras trazables, como Oasi Lino y Oasi Cashmere, y la lana más fina del mundo, Vellus Aureum... tejidos que, juntos, pueden dar vida a un guardarropa completo.

La comida más memorable de tu vida:

La pasta al pesto fresca, durante los veranos de mi infancia en Liguria, donde cada año pasaba un mes entero de *villeggiatura* con mi familia.

¿Qué botella abrirías para celebrar un gran momento?

Barbaresco Gaja 2016. Es paciente, complejo y elegante, como el gran diseño.

¿Cuál ha sido la mejor inversión que has hecho en ti mismo?

Aprender de mis raíces, trabajar dentro de un perímetro bien definido y elegir profundizar en lugar de expandirme solo por aparentar.

¿Qué es más exclusivo: el tiempo, el silencio o la libertad?

Los tres, inseparables entre sí.

¿Cuál es la cosa más cara que nunca comprarías?

Cualquier cosa cuyo valor esté definido únicamente por su precio. Nunca gastaría dinero en algo costoso solo por el hecho de poseer un objeto caro.

¿Qué placer culposamente nunca abandonarías?

Los autos *vintage*.

Tu definición del lujo.

Un sentido innato de libertad y una apreciación natural del estilo, que surge con autenticidad.

El lugar donde siempre te sientes rico:

Milán, París, Los Ángeles y Berlín. Y, por supuesto, mi hogar: Oasi Zegna.

El encanto de la simpleza

Alessandro Sartori explora algunas nociones sobre lujo, valor y buen gusto que han moldeado la reputación de la casa italiana.

POR: Pedro Aguilar Ricalde

Un lujo que no se puede comprar:

Un legado de valores familiares y conexiones humanas genuinas.

¿Qué lujo cotidiano nunca darías por sentado?

Vestirme cada mañana. Es un ritual que me hace sentir mejor.

El mayor lujo que el éxito te ha dado:

La capacidad y el espacio para observar, escuchar y conectar con una comunidad global de personas.

¿Cuál es tu ritual más indulgente?

Preparar *spaghetti aglio e olio* para mí a altas horas de la noche.

¿Qué objeto valoras más y por qué?

Un reloj *vintage* que perteneció a mi familia y que siempre me acompaña.

¿Qué pieza conservarías toda la vida?

Una chaqueta gastada por el uso, con una historia que contar. Los objetos más valiosos son aquellos que adquieren carácter con el paso del tiempo: piezas que han sido vividas, cuidadas y, finalmente, heredadas.

¿Qué objeto representa mejor quién eres?

Mi cámara Leica M10. Me permite capturar la cultura visual y la esencia de un momento.

Artesanía que admiras:

La transformación de una superficie textil bidimensional en una prenda tridimensional de caída fluida; una pasión que heredé del taller de mi madre.

¿Dónde comprendiste una nueva definición del lujo?

Amangiri, en Utah. Es un lugar donde el lujo se redefine a través del silencio, del espacio, de la naturaleza y una profunda conexión con el entorno.

¿Qué destino siempre te hace querer volver?

Los Ángeles. Llevo años visitándola; me fascinan el dinamismo y la energía única de su comunidad creativa, con la que me siento profundamente conectado.

A vueltas con la IA

En muy poco tiempo, la inteligencia artificial ha transformado nuestras vidas. Sin embargo, pocas empresas aprovechan todo su potencial. Con una tecnología que avanza cada día y que hace que tengamos que estar en constante aprendizaje, este mes tratamos de entender mejor el mundo que viene con estos libros.

POR: Puri Lucena



La recomendación de...

Rubén Mugártegui,
director general de Amazon Web
Services (AWS) México.

Mugártegui recomienda *Working Backwards: Insights, Stories, and Secrets from Inside Amazon*, de Colin Bryar y Bill Carr, quienes, durante años, fueron parte de la alta dirección de Amazon. “El libro [convertido en un método de trabajo con el que los autores ayudan a empresas adoptar sus procesos] refleja que la innovación no nace solo de la tecnología, incluyendo la inteligencia artificial, sino de una cultura que empodera a las personas para pensar en grande. Este libro muestra cómo la cultura es la verdadera clave para desbloquear el arte de lo posible con IA”, asegura.

La nueva era del machismo.

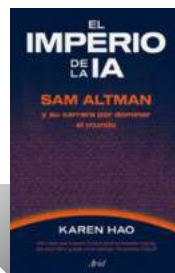
Cómo la IA y las nuevas tecnologías están reinventando la misoginia. Laura Bates, Península, 2026.

¿Quién desarrolla y domina en la IA? Para la escritora, periodista y activista feminista británica Laura Bates, la pregunta importa debido a la forma en la que el machismo está evolucionando en los avances tecnológicos. Bates, autora de libros como *Sexismo cotidiano* o *Los hombres que odian a las mujeres*, aborda en esta nueva obra desde los deepfakes con fines pornográficos a los casos de acoso en escuelas. Y, sobre todo, cómo el sexismo se infiltra en el algoritmo.

El método Nvidia.

Jensen Huang y la creación de un gigante tecnológico. Tae Kim, Paidós Empresa, 2026.

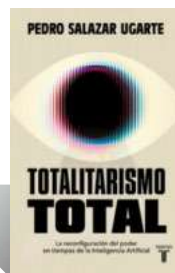
¿Qué hay detrás de la característica chamarra de cuero de Jensen Huan, el fundador y CEO de Nvidia? ¿Qué estrategia la llevó a convertirse en la primera compañía en alcanzar los 5 billones de dólares en bolsa? El periodista Tae Kim entrevistó a más de 100 personas, entre ellas, el propio Jensen y sus cofundadores, para entender la apuesta de la empresa que no para de crecer con la IA gracias a sus chips.



El imperio de la IA.

Sam Altman y su carrera por liderar el mundo. Karen Hao, Ariel, 2026.

Karen Hao es una de las periodistas que más han escrito sobre IA. También ingeniera, la estadounidense fue además editora en la *MIT Technology Review*, colaboradora de *The Atlantic* y el año pasado fue nombrada por la revista *Time* una de las 100 personas más influyentes en IA. En este libro analiza cómo OpenAI se ha convertido en el centro de una industria con un poder y recursos sin precedentes y lo hace a través de un acceso privilegiado a las personas más cercanas a Sam Altman, su fundador.



Totalitarismo total.

La reconfiguración del poder en tiempos de la Inteligencia Artificial. Pedro Salazar Ugarte, Taurus, 2026.

El abogado, doctor en Filosofía Política e investigador y profesor de la UNAM Pedro Salazar Ugarte aborda en esta obra cómo la carrera millonaria por la supremacía en el desarrollo de la IA va a cambiar para siempre la forma en la que nos relacionamos con el mundo: desde cómo somos gobernados o dominados hasta nuestra concepción de la responsabilidad o nuestra manera de amar. Y, mientras descubrimos quién ganará la carrera, algo está claro, señala el autor: este empuje tecnológico ya impulsa la mayor concentración de poder de la historia.

Héctor Ouilhet

VP of Design Amazon AWS Solutions

Expansión da la vuelta al mundo para encontrar al talento nacional más global, que se convertirá en nuestro guía por un día. Este mes, visitamos San Francisco.

POR: Fernando Guarneros



Héctor Ouilhet Olmos es uno de los personajes más relevantes en el avance de las herramientas de inteligencia artificial y su integración en la cotidianidad de las personas. Antes de convertirse, en enero del año pasado, en vicepresidente de Diseño de Amazon Web Services (AWS), trabajó en Google, donde fue parte de la apertura de las oficinas en Tokio y lideró el diseño de Search, el producto más popular de la tecnológica. Sin embargo, cuando habla de sí mismo, se define de forma humilde: “Soy un constructor”, asegura.

Luego de viajar, trabajar, estudiar y enseñar en países como Dinamarca, Italia o Japón, este ingeniero poblano que cuenta cómo quemaba discos compactos para distribuir las lecturas con sus compañeros de carrera, se asentó en Palo Alto, California, el corazón de Silicon Valley. Desde ahí, combina filosofía y tecnología para entender el mundo desde una perspectiva poco común.

Ouilhet creció con el sueño de ser artista por influencia de su madre, escultora, y con el pragmatismo de su padre, quien lo impulsó hacia la ingeniería para asegurar su futuro económico. Esta dualidad marcó su visión profesional hasta mezclar la rigidez del código con la estética del diseño. Y no ha dejado de formarse.



◆ Ouilhet se ha convertido en una de las personas más relevantes en el avance de la IA.

En el camino también se acercó a la cultura del *tinkering*, es decir, el aprendizaje a través de manipular de manera directa las herramientas y desarmar objetos para crear algo nuevo. Una filosofía en la que todo lo hecho por el ser humano es susceptible de mejora y reconstrucción.

A través de ella también llegó al concepto rector de sus ideas actuales: el *humorphism*, una nueva filosofía de diseño que traduce la forma en que los grandes equipos colaboran al modo en el que la IA se comporta en las pantallas.

Para él, el software es solo un medio para un fin más profundo, que es generar mejores conexiones humanas. La idea del *humorphism* resume ese objetivo con la IA, pues se trata de replantear los sistemas para entender al humano y que las personas no se adapten a la tecnología, sino que colaboren y se retroalimenten juntos.

▼▼
No creo en los silos de ingenieros o diseñadores que no se hablan entre sí.
▲▲

“Yo soy un constructor y todo mi equipo también lo es. Usamos la tecnología como nuestro material para que los clientes se sientan sorprendidos y emocionados”, comenta el especialista.

Así lo hace también en las juntas para presentar avances ante Andy Jassy, el CEO de Amazon. “No creo en los silos de ingenieros o diseñadores que no se hablan entre sí; creo que todos podemos construir cosas rápido, probarlas con la gente y aprender de los errores para volver a empezar con más fuerza”, asegura.

Un mexicano innovador

La llegada a Silicon Valley no fue directa. Ouilhet también recuerda los inicios de su carrera en los que fundó su primera empresa e iba a Tepito para conseguir los software con los que debía trabajar. Esas memorias las cuenta con felicidad, porque a pesar de que ya lleva casi 20 años fuera de México, tiene claro el vínculo con su origen.

Aunque disfruta el clima templado y la seguridad de California, extraña lo que él define como la “textura” de México. Para él, aterrizar en su país –algo que hace por lo menos una vez al año– implica recuperar una humanidad cálida que a veces siente diluirse en el extranjero y que revive en cada interacción con México, desde el agente de migración hasta el taquero de la esquina.

“En México, existe una autenticidad muy bonita, una bienvenida que te hace sentir en casa de inmediato. Es fácil ser un ser humano aquí, algo que en otras partes del mundo se pierde y resulta imposible

Ouilhet no perdió su ambición artística y le permite combinar el diseño con la ingeniería.

NUESTRO GUÍA RECOMIENDA:

Para comer: Metro Balderas, una taquería en San José que recomienda, especialmente, los fines de semana, por su trompo de pastor. Protégé, en Palo Alto, porque ofrece una combinación de comida francesa con toques californianos. Y Delfina, un restaurante italiano también en Palo Alto, del que es cliente frecuente junto con su familia.

Para visitar: Museo Cantor, en la Universidad de Stanford. Lo recomienda por sus esculturas al aire libre y la belleza de los secuoyas que rodean el campus. También, el parque Golden Gate en San Francisco, por albergar el Museo de Young y la California Academy of Sciences, además de ser un espacio más grande que el Central Park de Nueva York.

Una festividad: Su favorita es el Día de Muertos. Aunque no es una festividad local de California, le encanta celebrarla allí porque le permite conectar a su hija con sus raíces mexicanas y enseñarle que la muerte es una continuidad natural de la vida que le da sentido y la hace más interesante.



Extraño la calidez única de México.

de explicar. Extraño esa calidez única", dice.

Por otra parte, tiene claro aquello que no echa de menos. Como los molestos mosquitos de Veracruz, adonde regresa todos los años para visitar a la familia de su esposa, o el intenso tráfico de la Ciudad de México, un aspecto que evitó gracias al uso de la bicicleta cuando vivía en Polanco y que en California se tradujo en aprovechar la infraestructura

tecnológica que le permite viajar en su vehículo autónomo.

Incluso en sus pasatiempos, Ouilhet integra la inteligencia artificial de formas poco comunes. Se describe como un lector voraz de libros y aunque siempre prefiere las versiones físicas, utiliza una herramienta personalizada llamada Alicia para procesar anotaciones, organizar la información y revelar conexiones entre autores de distintas épocas y geografías.

"Alicia me ayuda a encontrar contradicciones u oportunidades para alinear pensamientos de diferentes autores", explica. "Todos los días, me asiste para expandir mi manera de leer y me sugiere nuevos libros que, aunque parezcan no tener relación en la superficie, comparten un fondo común. Así evito quedarme encerrado en mis propios horizontes y descubro nuevas ideas".

MÁS DE 60 MIL VIAJES DIARIOS.

¡LA CIUDAD SIGUE PEDALEANDO!



ECOBICI



BERGER

100 AÑOS *definiendo el* LUJO

Masaryk 438. Tel: 52 (55) 9138 0500, 9138 2770 | Antara Polanco. Tel: 52 (55) 5280 7959
Paseo Interlomas. Tel: 52 (55) 5290 7543 | Vía Santa Fe. Tel: 52 (55) 2167 8035
Mitikah. Tel: 52 (55) 5542 9593